



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

João Carlos Damasceno Reis

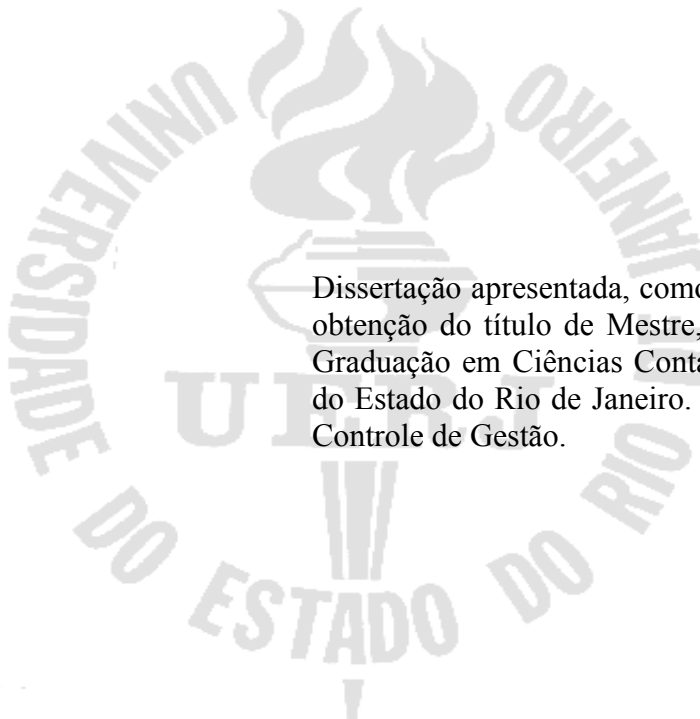
**O controle de gestão de bancos múltiplos que atuam no Brasil: estudo do impacto da internacionalização e da convergência aos padrões internacionais de contabilidade**

Rio de Janeiro

2012

João Carlos Damasceno Reis

**O controle de gestão de bancos múltiplos que atuam no Brasil: estudo do impacto da internacionalização e da convergência aos padrões internacionais de contabilidade**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Rio de Janeiro

2012

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

R375 Reis, João Carlos Damasceno.  
O controle de gestão de bancos múltiplos que atuam no Brasil: estudo do impacto da internacionalização e da convergência aos padrões internacionais de contabilidade / João Carlos Damasceno Reis. – 2012. 206f.

Orientador: Josir Simeone Gomes.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.  
Bibliografia: f. 185-194.

1. Contabilidade bancária - Brasil - Teses. 2. Bancos – Brasil – Tese. 3. Controle administrativo – Teses. I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título.

CDU 657.1:336.71

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

---

Assinatura

---

Data

João Carlos Damasceno Reis

**O controle de gestão de bancos múltiplos que atuam no Brasil: o estudo do impacto da internacionalização e da convergência aos padrões internacionais de contabilidade**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 23 de Janeiro de 2012

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes (Orientador)  
Faculdade de Administração e Finanças da UERJ

---

Prof. Dr. Manoel Marcondes Machado Neto  
Faculdade de Administração e Finanças da UERJ

---

Prof. Dr. Jose Francisco de Carvalho Rezende  
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Rio de Janeiro  
2012

## **DEDICATÓRIA**

A todos que colaboraram para a realização desta dissertação.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos colegas de trabalho do Banco Central do Brasil do Meio Circulante e do Departamento de Supervisão em São Paulo.

Aos colegas, colaboradores e professores do Programa de Mestrado, em especial aos meus amigos Adriano José, Mariza Freitas e Marcos Vergara pelas parcerias nos trabalhos e artigos apresentados.

Ao meu orientador, Prof. Josir, por aceitar o desafio de me conduzir nesta pesquisa.

À Prof<sup>a</sup>. Andréa Duque pelas orientações e sugestões dadas nas reuniões de revisão da dissertação.

Aos participantes da pesquisa.

À minha família.

## RESUMO

REIS, João Carlos Damasceno Reis. *O controle de gestão nos bancos múltiplos que atuam no Brasil: estudo do impacto da internacionalização e da convergência aos padrões internacionais de contabilidade*. 2012. 206f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

Os Sistemas de Controle de Gestão, bem como as informações por eles disponibilizadas, ganham cada vez mais relevância no setor bancário. Tal fato vem ocorrendo devido à necessidade de melhoria de práticas de gestão, assim como processos, justificada pelo desenvolvimento contínuo das atividades nesse mercado. Este estudo se propôs a verificar o impacto provocado pelo processo de internacionalização e convergência aos padrões internacionais de contabilidade nos sistemas de controle gerencial de bancos múltiplos que atuam no Brasil. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória através do método de estudo de caso, sendo utilizados entrevistas e questionários, para examinar a aplicação do referencial teórico na prática do uso de Sistemas de Controle de Gestão nesses bancos, buscando destacar possíveis modificações em função de ambos os processos. Os resultados obtidos na análise dos casos apresentam características comuns à literatura, e incomuns em outros aspectos. O impacto da Internacionalização trazido aos Sistemas de controle dos bancos mostrou estar atrelado à área de tecnologia da informação, enquanto para Convergência aos padrões internacionais de Contabilidade, o impacto deve estar muito mais endereçado à evidenciação nos padrões internacionais, do que propriamente aos Sistemas de controle.

Palavras-chave: Controle de gestão. Bancos. Internacionalização

## **ABSTRACT**

Management Control systems and as the information they provide gain increasingly more relevance in the banking sector. This has been due to the need for improvement of management practices, as well as processes, justified by the continuous development of activities in this market. This study set out to verify the impact caused by the processes of globalization and convergence to international standards on accounting managerial control systems of multiple banks that operate in Brazil. For this, there was an exploratory search via the case study method, interviews and questionnaires that are, being used to examine the application of the theoretical reference in practice the use of Management Control systems in these banks and seeking to highlight possible modifications in the light of both processes. The results obtained in the examination of cases have characteristics in common with literature, and unusual in other respects. The impact of globalization brought to control Systems of banks showed that it is tied to the information technology area, while for Convergence with international accounting standards, the impact should be much more addressed to disclosure in international standards, rather than to control Systems.

Keywords: Management Control. Banks. Internationalization



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Características dos tipos de controle organizacionais	31
Quadro 2	Características de um sistema de controle em função da estratégia	34
Quadro 3	Tipos de organização segundo a estratégia, estrutura e sistema de controle	36
Quadro 4	Desenho de um sistema de controle em função do grau de descentralização	37
Quadro 5	Sistema de Controle em função da estrutura	38
Quadro 6	Quantitativo de instituições financeiras por segmento	43
Quadro 7	Estrutura organizacional dos bancos múltiplos	44
Quadro 8	Principais funções da Controladoria para bancos	51
Quadro 9	Resumo das funções e atividades da controladoria para bancos	53
Quadro 10	Elementos de um sistema de controle	57
Quadro 11	Técnicas tradicionais e contemporâneas de Controle Gerencial	59
Quadro 12	Relação de bancos brasileiros com dependências no exterior	98
Figura 1	Estrutura hierárquica do Bradesco	122
Figura 2	Estrutura da Gestão de Riscos do Bradesco	132
Quadro 13	Unidades internacionais do Bradesco e principais mercados onde atua	135
Quadro 14	Presenças do Bradesco no exterior	138
Quadro 15	Presenças do Itaú Unibanco no exterior	158
Quadro 16	Características gerais das instituições pesquisadas	170
Quadro 17	Estrutura, Estratégia e Modelo de Centro de responsabilidade	172

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Activity Based Costing
ADR	American Depositary Receipts
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BCB	Banco Central do Brasil
BIS	Bank for International Settlements
BSC	Balanced Scorecard
CDI	Certificado de Depósito Bancário
CEO	Chief Executive Officer
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNPC	Conselho Nacional de Previdência Complementar
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
COSIF	Plano Contábil das Instituições Financeiras do Sistema Financeiro Nacional
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CRO	Chief Risk Officer
DEA	Análise envoltória de dados
EBTIDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ECBC	Estrutura Conceitual Básica de Controladoria
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value-Added
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
IAS	International Accounting Standards

IASB	International Accounting Standards Board
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFRS	International Financial Reporting Standards
MCS	Management Control System
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Performance and Management Control Framework
PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
ROI	Return on Investment
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SID	Strategic Investment Decision
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
SPMS	Strategic Performance Measurement Systems
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
1.1	<b>O processo de Controle de Gestão: principais abordagens</b> .....	19
1.2	<b>Sistema de Controle de Gestão – características e conexões</b> .....	26
1.2.1	<u>A importância do contexto organizacional e social</u> .....	27
1.2.2	<u>Tipos de controle organizacional</u> .....	29
1.2.3	<u>Vinculação do Sistema de Controle com a Estratégia</u> .....	32
1.2.4	<u>Vinculação do Sistema de Controle com o contexto organizacional</u> .....	36
1.2.5	<u>Centros de responsabilidade</u> .....	39
1.3	<b>Controle Gerencial – Abordagens recentes</b> .....	40
1.4	<b>Controle Gerencial nas Instituições Financeiras</b> .....	41
1.4.1	<u>Estrutura do Sistema Financeiro Nacional</u> .....	42
1.4.2	<u>Estrutura Organizacional dos Bancos</u> .....	44
1.4.3	<u>Características da Gestão Bancária</u> .....	45
1.4.4	<u>Características Especiais das Instituições Financeiras</u> .....	47
1.4.5	<u>A importância dos Controles Internos</u> .....	54
1.5	<b>Ferramentas de Controle Gerencial</b> .....	56
1.5.1	<u>Medidas Financeiras</u> .....	60
1.5.2	<u>Medidas não financeiras</u> .....	66
1.6	<b>O processo de internacionalização das empresas</b> .....	78
1.6.1	<u>Teorias da Internacionalização</u> .....	81
1.6.2	<u>O processo de internacionalização dos bancos</u> .....	85
1.6.3	<u>Sistema de Controle Gerencial em Organizações Multinacionais</u> .....	89
1.7	<b>Convergência aos padrões internacionais de contabilidade</b> .....	92
1.8	<b>Plano de referência</b> .....	94
2	<b>METODOLOGIA</b> .....	97
2.1	<b>Tipologia da pesquisa</b> .....	97
2.2	<b>A escolha dos bancos</b> .....	98
2.3	<b>Técnica de coleta de dados</b> .....	99
2.4	<b>A realização das entrevistas</b> .....	99

3	<b>ESTUDO DOS CASOS</b> .....	101
3.1	<b>O Banco do Brasil</b> .....	101
3.2	<b>O Bradesco</b> .....	119
3.3	<b>O Itaú-Unibanco</b> .....	141
3.4	<b>O HSBC Bank Brasil</b> .....	161
4	<b>ANÁLISE DOS CASOS</b> .....	170
4.1	<b>Características gerais das Instituições</b> .....	170
4.2	<b>Organização, Contextos e Planejamento Estratégico</b> .....	171
4.3	<b>Controle Gerencial e Sistemas de Controle</b> .....	174
4.4	<b>Ferramentas de Controle</b> .....	175
4.5	<b>Processo de Internacionalização</b> .....	178
4.6	<b>Convergência aos padrões internacionais de Contabilidade</b> .....	180
4.7	<b>Os Impactos nos Sistemas de Controle</b> .....	181
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	183
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	185
	<b>APÊNDICE – Questionário</b> .....	195

## INTRODUÇÃO

O Brasil começa a despontar como um dos mais promissores países, sob a ótica dos investidores. O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro aumentou consideravelmente nos últimos cinquenta anos, a moeda brasileira se fortaleceu, o país recebeu uma quantidade recorde de investimento e a economia continua a crescer num momento de turbulência global. A consolidação desse *status* depende de inúmeros fatores econômicos e sociais, entre outros, e, principalmente, de sua imagem projetada no exterior: um país rico de oportunidades, mas também pleno de mazelas sociais e econômicas.

Internamente, empresas de diferentes setores enfrentaram as alternativas de um país em franca transformação, revelando interesse no movimento de globalização, ao abrir operações em outros países, monitorando os mercados em busca de oportunidades. Empresas que consideraram a capacidade da concorrência tiveram o *insight* de perceber, prematuramente, que alguns setores (alimentar, aéreo, bancário, entre outros) poderiam vir a ser consolidados, tendo como objetivo estratégico a continuação e o aumento de participação no mercado. No setor bancário, por exemplo, De Paula e Marques (2004, p.1) comentam a redução do número de bancos em operação, fruto de uma tendência de consolidação no mundo. Eles argumentam que:

A consolidação bancária – entendida como o processo resultante de uma fusão ou uma aquisição, seja dentro de um setor da indústria financeira ou entre setores, que em geral reduz o número de instituições e aumenta o tamanho destas, assim com o grau de concentração de mercado – é um fenômeno que vem ocorrendo em vários países do mundo.

A forma como os mercados foram abertos - caracterizados por uma integração econômica entre diferentes países decorrente de uma fase mais avançada do capitalismo - foi recebida com cautela por alguns setores, com a desconfiança de que, com as desigualdades entre as grandes potências e os países em desenvolvimento, nem todos tenderiam a sair vencedores. Hoje, a concorrência faz parte do dia a dia da economia brasileira, que necessita responder esta realidade em constante mudança. Assim, para as empresas virem a ser mais competitivas e manterem expectativas de lucratividade, tornou-se necessário adotar estratégias que buscassem novos mercados e clientes.

Com particularidades e diferenças, os motivos da internacionalização bancária diferem dos das empresas industriais (GERMIDIS; MICHALET, 1984, p. 85), sendo “mais complexos” (CANALS, 1997, p. 242). Carvalho (1999, p. 135) acrescenta que “os grandes bancos não estão apenas acompanhando as correntes de comércio, mas estabelecendo novas

bases de operação, para captação e aplicação de recursos, superando barreiras geográficas que a liberalização financeira ameaça tornar irrelevantes”. As mudanças no ambiente financeiro mundial, tais como a integração entre os mercados; o aparecimento de novos produtos e operações; o aumento da sofisticação tecnológica e as recentes regulamentações, decorrentes da globalização, tornaram as atividades e os processos financeiros e seus riscos cada vez mais múltiplos.

O mercado financeiro brasileiro passou por transformações significativas nos últimos anos, acompanhando o movimento de internacionalização do fluxo comercial e produtivo das empresas. Os bancos brasileiros buscaram aumentar suas presenças no exterior, além de crescerem no país, expandindo suas operações continuamente. Segundo dados do Banco Central do Brasil (BCB), em 31.12.2010 os bancos brasileiros possuíam 141 dependências no exterior, entre agências, escritórios e participações. Banco do Brasil, Bradesco e Itaú Unibanco encontram-se hoje em posições relevantes nos rankings mundiais, sendo reconhecidos por sua competência na administração de riscos. A gestão de riscos no sistema bancário brasileiro é considerada imprescindível para a tomada de decisão, proporcionando melhor alocação de capital, além de tornar ideal a relação risco *versus* retorno.

O setor bancário brasileiro tem potencial para se tornar relevante operando no mercado financeiro internacional. Tal movimento poderá dar força para ampliação de escala e, também, para auxiliar companhias e cidadãos brasileiros em suas missões no exterior.

Paralelamente a esse aumento da exposição internacional pelos bancos brasileiros, o Banco Central do Brasil definiu o início de mais um esforço de harmonização da regulamentação do Sistema Financeiro Nacional (SFN) com as práticas internacionalmente admitidas através da publicação do comunicado nº 14.259, em março de 2006<sup>1</sup>. Com respeito ao alcance da Convergência, tanto o Banco Central do Brasil (BCB) como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) decidiram pela aplicação dos *International Financial Reporting Standards* (IFRS) às demonstrações financeiras consolidadas para publicação, ressaltando que, de modo diferente do Banco Central, a CVM adotou uma política de recepcionar todos os pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), com aplicação inclusive nas demonstrações individuais.

Por outro lado, o Banco Central adotou uma política de transformação gradual da contabilidade aplicada às instituições financeiras, visto que a recepção de um determinado

---

<sup>1</sup> O referido comunicado informou ao mercado que seriam editadas normas visando à adoção, no âmbito do SFN, dos padrões internacionais de contabilidade emitidos pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) a partir das demonstrações consolidadas de 31 de dezembro de 2010.

padrão contábil internacional no Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF) é precedida de uma análise criteriosa que implica, entre outros aspectos, em uma avaliação dos possíveis impactos da mudança.

O uso dos IFRS está se difundindo com força, pois quase todas as economias importantes no contexto mundial contraíram compromissos com projetos de convergência aos IFRS. Segundo estudos do Banco Central, impactos das mais variadas naturezas para as instituições financeiras – financeiros, patrimoniais, operacionais ou sobre limites regulatórios – serão provocados por modificações de práticas contábeis com a recepção das normas internacionais. Possivelmente, os sistemas de controle gerencial e os sistemas informatizados de contabilidade, serão afetados pela introdução dos IFRS.

Otley et al. (1995) sugeriram algumas linhas de questionamento que provaram ser úteis para pesquisadores de *Management Control Systems* (Sistemas de controle gerencial), tais como o impacto da globalização em introduzir maior complexidade, incerteza e risco e o controle nas organizações multinacionais em relação ao impacto das culturas organizacionais e nacionais, dentre outras. Segundo Dymont (1987), a identificação do tipo de atividade internacional que a empresa tem a intenção em realizar é mais importante para o bom funcionamento do sistema de controle gerencial, ou seja, a forma como uma empresa se internacionaliza pode repercutir diretamente em seu sistema de controle. Novos padrões de controle foram estabelecidos em razão da globalização e das grandes e rápidas transformações da economia brasileira; por conseguinte, o controle gerencial no ambiente internacional torna-se um assunto essencial nas organizações no momento em que estas tomam a decisão de buscar horizontes no exterior, já que talvez efetivem alterações no sistema de controle gerencial.

As práticas de controle gerencial nas organizações internacionalizadas podem ter a mesma natureza para as operações executadas no exterior e para as operações executadas no país de origem, tais como preparação do orçamento, análise de variações, avaliação de desempenho, entre outras. Embora essas práticas sejam equivalentes, é comum nesses casos que diferenças de cunho, especialmente cultural, produzam interferências no sistema de controle gerencial, além de ter grande influência sobre a maneira como ele é utilizado nos diferentes países (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Estes autores destacam ainda, dentre os problemas de ordem técnica ou operacional nos sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior, a política de preços de transferência e as taxas de câmbio.



Com a integração crescente dos mercados financeiros e o fluxo intenso de capitais, a avaliação da estratégia de internacionalização não poderia ficar ausente do processo periódico de planejamento estratégico das empresas que atuam no Brasil, especialmente, após a crise mundial de 2008, quando análises do ambiente internacional se tornaram mais criteriosas na orientação de tomada de decisão para a adoção dessa diretriz. Neste contexto, define-se o problema da pesquisa: Qual o impacto provocado pelos processos de internacionalização e de convergência aos padrões internacionais de contabilidade sobre os sistemas de controle gerencial de bancos múltiplos que atuam no Brasil?

Sob esta ótica, a pesquisa, buscará apontar as principais motivações que levam uma instituição financeira a atuar no mercado internacional, identificando os principais mercados e segmentos em que desenvolvem suas operações. Observar-se-á também o processo decisório dessas unidades no exterior, bem como os mecanismos e procedimentos que se encontram estabelecidos para o monitoramento de suas atividades. Sob o aspecto da convergência aos padrões internacionais de contabilidade, terá a intenção de verificar como a contabilização das unidades internacionais é efetuada, como é o processo de consolidação das demonstrações contábeis com as outras unidades do grupo e como se dá o processo de conversão da contabilidade das unidades internacionais para o plano contábil brasileiro, identificando-se os responsáveis, assim como os sistemas utilizados nessa transformação. Será investigado, em ambas as situações, se cada banco pesquisado teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial em função da internacionalização e da recepção das normas internacionais.

Para nortear o estudo, propõem-se os objetivos, a seguir.

### **Objetivo geral**

- Contribuir para um melhor entendimento dos processos de Internacionalização e de Convergência às normas internacionais de contabilidade, ao elencar as mudanças exigidas nos padrões de controle gerencial até então adotados pelos bancos múltiplos que operam no país.

### **Objetivos específicos**

- Descrever as características gerais dos sistemas de controle gerencial e das ferramentas de controle dos principais bancos múltiplos que exercem suas atividades no Brasil.
- Investigar o impacto dos processos de internacionalização e de convergência aos padrões internacionais de contabilidade nos sistemas de controle desses bancos.
- Identificar aspectos coincidentes da literatura com os resultados obtidos na análise dos casos.

Esta dissertação está estruturada em cinco seções. A justificativa e os objetivos do estudo são abordados na Introdução. A primeira seção apresenta a literatura existente sobre Sistemas de Controle Gerencial, Internacionalização de empresas e Convergência aos padrões internacionais de contabilidade. A segunda seção expõe os aspectos metodológicos referentes à pesquisa. A terceira seção mostra o estudo dos casos. As análises descritivas dos casos e os resultados obtidos, bem como a comparação das características de cada banco pesquisado são apresentados na quarta seção. A quinta seção exhibe as considerações finais e campos para futuras pesquisas. As referências dos autores consultados e os apêndices finalizam a dissertação.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção destina-se a apresentar uma revisão de literatura própria ao controle gerencial em empresas internacionalizadas. Considerando a importância de se entender primeiramente o que vem a ser o controle gerencial para fins de estudo sobre sistema de controle de gestão em empresas internacionalizadas, inicia-se a revisão de literatura com as características dos principais planos de referência acerca de sistema de controle gerencial e como os seus princípios gerais, quando aplicados, se adaptam às características especiais dos bancos múltiplos. Em seguida é dado um enfoque às teorias de internacionalização e à convergência aos padrões de contabilidade internacionais, para finalmente, apresentar o plano de referência das práticas de controle gerencial em organizações internacionalizadas.

### 1.1 O processo de Controle de Gestão – principais abordagens

Ao apresentar os principais conceitos e abordagens expostos na extensa literatura sobre Controle de Gestão, é importante deixar registrado, previamente, um conteúdo em texto que permita situar a pesquisa no contexto da funcionalidade da gestão em uma organização e porque esta deve ser controlada, fatos que aumentam a compreensão do processo de controle de gestão. Será possível notar que, a partir dessa informação, a atuação dos gestores em relação aos sistemas de controle, bem como o conhecimento dos mecanismos utilizados por eles, dentro daquele processo, poderão ser analisados com mais discernimento.

Anthony e Govindarajan (2008) explicam como funciona a gestão de uma empresa. Os autores definem organização como um grupo de pessoas que trabalham para alcançar algumas metas realizadas em conjunto, mencionando que aquela é conduzida por uma hierarquia de gestores: um Diretor Executivo (*Chief Executive Officer* - CEO) se encontra no topo do organograma, com a mais alta autoridade na empresa, e os gerentes de unidades de negócio, departamentos, funções e outras subunidades situadas abaixo desse nível. A quantidade de níveis de hierarquia é determinada de acordo com as dificuldades que organização enfrenta, sendo o controle gerencial indispensável em qualquer organização que descentraliza a sua tomada de decisões. Todos os gestores, com exceção do CEO, são superiores e subordinados, e assim supervisionam pessoas em suas próprias unidades e essas, por sua vez, são

supervisionadas por eles, a quem se reportam. O CEO ou alta administração (constituída por alguns gestores) toma decisões sobre as estratégias de interesses gerais que darão condições para empresa atingir seus objetivos. As estratégias de negócios suplementares formuladas pelos gerentes das diversas unidades de negócio e que são submetidas à aprovação do CEO, também permitirão que suas unidades de negócio alcancem tais metas. Mendes (2004) observa que a *performance* de uma instituição financeira pode estar, também, diretamente relacionada à estrutura de cargos dos executivos.

Anthony e Govindarajan (2008, p. 4) definem processo de controle gerencial como “[...] processo pelo qual os gestores de todos os níveis garantem que as pessoas supervisionadas por eles possam implementar suas estratégias pretendidas”. De acordo com Gomes e Salas (2001), a existência de controle é fundamental (muito ou pouco formalizado) de modo a se certificar que as atividades de uma organização estão sendo realizadas de forma planejada pelos membros da organização (acionistas, gerentes e empregados em todos os níveis), contribuindo para a sustentação, ou até melhoria, da posição competitiva e a execução das estratégias adequadas às necessidades identificadas pelos clientes. Para atingir estes objetivos, a administração garante a obtenção de informação e a influência no comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização. Verifica-se que há um consenso entre esses autores de que a organização pode ser o principal objeto de estudo e campo de aplicação das funções do Controle de Gestão.

Cada organização adota um modelo de gestão, de tomada de decisão, de informação, dentre outros, que por prudência, devem ser acompanhados por modelos de controle de gestão. Gomes e Salas (2001) salientam que durante as três últimas décadas foram desenvolvidos vários modelos integrativos de controles de gestão e que, dada à importância de suas contribuições, foram considerados por esses autores dignos de atenção, sendo apresentados em um capítulo de sua obra.

A seguir, são apresentados os modelos de Anthony (1965/1973), Lorange e Morton (1974), Hofstede (1975/1981) e Flamholtz (1979).

#### a) **Plano de referência de Anthony:**

Uma das estruturas teóricas mais empregadas na área de controle de gestão. Para Anthony, o controle de gestão é o processo pelo qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e usados de forma que sejam dados bons resultados. Em seus estudos,

é possível perceber que o foco da sua atenção a respeito da estrutura organizacional está fortemente baseado no conceito de centros de responsabilidade. Para Anthony, a eficácia de um sistema de controle resulta de uma definição de indicadores precisos relacionados às principais variáveis-chave e às responsabilidades de cada unidade organizacional. Através da definição e comunicação clara dos objetivos e planos, seguidas de uma posterior análise dos desvios, garante-se que cada responsável estará encaminhado para alcançar os objetivos globais da organização.

Nesse plano de referência, Anthony busca visualizar um sistema total que englobe todas as operações da companhia. Uma variável desse sistema que é considerada importante refere-se ao volume de recursos envolvidos em cada decisão, já que causa impacto sobre os resultados da organização e implica em maior ou menor participação de pessoas no processo.

Para Anthony, o sistema de controle de gestão é desenvolvido a partir de:

- estudo da estrutura organizacional, focalizando centros de responsabilidade, e;
- processo de controle, organizado de acordo com diversas fases do processo, dispostas em ordem cronológica – planejamento e programação, orçamento e avaliação de desempenho.

Ao assumir que os elementos aceitam sem resistência a necessidade de controle, como se fossem obrigados por uma motivação racional, de modo a manter a empresa sempre organizada, o *framework* de Anthony, ainda que seja relativo a indivíduos, não leva em conta o sistema de valores dessas pessoas. Isso ocorre a partir da observação dos procedimentos e modelos provenientes de práticas bem sucedidas em termos monetários.

Presumindo diferentes níveis de decisão, os componentes do processo de gestão encontram-se segregados, mostrando que os objetivos e políticas decididos em nível estratégico são tomados como *inputs* para o processo de controle de gestão facilitar o alcance desses objetivos. Destaca-se que os gerentes de linha são o ponto focal neste processo e o objetivo do sistema é o *goal congruence* (GOMES; SALAS, 2001).

Há um consenso na declaração de que os sistemas de controle gerencial devem ser ajustados à estratégia da empresa. Segundo Anthony, as principais implicações para a elaboração de sistemas de controle de gestão seriam:

- a motivação é a função central do sistema de controle;
- o sistema precisa ser desenhado de tal forma que possa servir de guia para o administrador tomar decisões e agir de modo consistente com os objetivos da organização;

- em qualquer das diversas dimensões, planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional tendem a estar conformes a uma hierarquia;
- controle de gestão é visto como uma função de linha;
- o dinheiro é o denominador comum como medida de avaliação e;
- o sistema pode ser desenhado para empresas privadas e empresas públicas, mas não indicado para pequenas empresas.

#### **b) Plano de referência de Lorange e Morton**

De acordo com Gomes e Salas (2001), nessa abordagem o auxílio à administração da organização na consecução dos seus objetivos é a finalidade essencial do sistema de controle de gestão. Isso só será possível, se houver uma estrutura formal que possibilite:

1. identificar as variáveis de controle pertinentes;
2. desenvolver bons planos de curto prazo;
3. registrar o grau de desempenho atual dos planos de curto de prazo ao longo do conjunto de variáveis de controle;
4. diagnosticar os desvios.

Deste modo, o processo de controle de gestão é dividido dentro do processo de identificação da variável de controle, do processo feito por esquemas de direção de curto prazo e do processo de acompanhamento de desempenho de curto prazo. Nesse plano de referência, existe uma preocupação com:

- a necessidade dos sistemas de controle serem modificados de tal forma que reproduzam a evolução dos padrões organizacionais e mais complexos;
- o uso de variáveis não monetárias como uma parte constante do sistema de controle formal e;
- o elo entre planejamento, controle e operações.

Nesse plano de referência, a seleção das variáveis de controle é realizada com base no impacto causado por variáveis independentes, tais como estrutura organizacional, pessoal, tecnologia e forças ambientais externas, concedendo à organização a possibilidade de adaptação a mudanças ocorridas no contexto social externo. Com isso, o ambiente e as demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional são realçados, evidenciando que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais.

Para Lorange e Morton, as principais implicações para a elaboração de sistemas de controle são:

- não se pode separar o sistema de controle de gestão do sistema formal de planejamento devido às mudanças ocorridas no contexto social externo;
- as medidas baseadas em unidades monetárias se tornam insuficientes como variáveis de controle devido à instabilidade do contexto social;
- a ampliação na diversificação das atividades de grandes organizações produz as mais complexas formas de empresa, passando a atuar em um contexto social turbulento e em distintos tipos de negócios, o que requer sistemas de controle de gestão bastante flexíveis.

### c) Abordagem de Hostfede

Segundo Hostfede, mudanças significativas na filosofia de controle da organização serão exigidas na implantação de um sistema de controle de gestão homeostático (toda a organização contribui para a manutenção do equilíbrio), por se apoiar em uma visão mais ampla de um processo sócio psicológico, bem diferente dos sistemas tradicionais. O controle rígido é substituído por um sistema de controle baseado em grupos semiautônomos, onde são evidenciados:

- os objetivos das pessoas e não da organização, considerando-se sempre a possibilidade de coalizão;
- outros argumentos devem ser considerados pelas medidas das realizações – o núcleo do processo passa a ser a negociação e;
- o *feedback* sobre a informação não é usado – procura-se corrigir o processo já que os resultados não estão sujeitos a modificações.

Em outro trabalho, Hostfede desenvolve um plano de referência para organizações sem fins lucrativos e faz uma análise dos sistemas de controle de gestão por meio da abertura da organização em nível de suas atividades, obedecendo a seguinte classificação:

- ambiguidade (incerteza) dos objetivos, que relacionados às atividades é o critério mais crucial para o projeto do sistema de controle de gestão de uma organização, devido à existência de conflitos de interesses entre aqueles que têm algo a ver com a atividade, à falta de conhecimento sobre a relação entre meios e fins e a turbulência ambiental que força a existência de novos objetivos;
- possibilidade de mensuração dos resultados, e aí percebe-se que o controle de gestão presume que os resultados de uma atividade possam se identificados e comparados a metas que foram fixadas e que a informação possa ser usada para dar nova direção aos esforços empregados na atividade, quando necessários;

- conhecimento a respeito dos efeitos das intervenções administrativas, que leva em consideração que a tecnologia da atividade deve ser percebida pelos administradores, já que um sistema de controle de gestão pressupõe que os esforços alocados a uma atividade possam ter novas direções, caso o resultado não atinja as metas que foram fixadas e;
- repetitividade da atividade, que refere-se à forma como as atividades provêm um efeito aprendido que facilita o controle (o orçamento para operações correntes é um exemplo de atividade repetitiva).

Desta forma, o autor compõe sua tipologia de controle de gestão baseada em atividades, contendo os tipos de controle a seguir:

- *político*, se os objetivos são ambíguos;
- *julgamental*, caso se consiga resolver a incerteza, mas se pode mensurar os resultados e nem usar medidas substitutas;
- *intuitivo*, se os resultados são mensuráveis, as atividades não são repetitivas (programas únicos e investimentos são exemplos) e não se conhece os efeitos das intervenções. Vale ressaltar que se as atividades forem repetitivas, o tipo de controle é por *tentativa e erro*;
- *técnico*, se os efeitos das intervenções são conhecidos mas a atividade não é repetitiva e;
- *rotineiro*, se os efeitos das intervenções são conhecidos e as atividades são repetitivas.

O desfecho prático desta abordagem conduz a análise dos sistemas de controle de gestão a dois pontos: deve-se estudar cuidadosamente a natureza de uma situação de controle para a qual o modelo pode ser apropriado, previamente ao uso de um modelo para poder analisar aquela situação e; modelos distintos podem ser aplicados a diferentes atividades dentro da mesma organização.

#### **d) Abordagem de Eric Flamholtz**

Flamholtz defende que a falha dos sistemas de controle de gestão pode ser causada pela interpretação inadequada do tipo de controle organizacional ou por falta de conhecimento a respeito do que seja um sistema de controle eficiente. O controle de gestão, nessa abordagem, é visto como sendo o processo de exercer influência no comportamento dos membros de uma organização formal.



Segundo Gomes e Salas (2001), o sistema de controle é explicado como uma série de mecanismos projetados para aumentar a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização; não se trata de controlar o comportamento das pessoas de maneira preestabelecida, mas sim influenciá-las a agirem de forma consistente com os objetivos da organização. O objetivo do sistema de controle, em uma situação ideal, é promover uma conformidade entre os objetivos dos membros da organização (indivíduos e grupos) e os objetivos da organização como um todo. Uma vez que a congruência total dificilmente é alcançada, o objetivo do sistema passa a ser o de aumentar o grau de *goal congruence*. Assim, Gomes e Salas (2001) salientam que dentro da abordagem de Flamholtz, a eficácia de um sistema de controle pode ser avaliada tanto com base no propósito de se criar condições favoráveis ao *goal congruence*, como através dos critérios utilizados no plano que leva ao alcance da congruência entre os objetivos.

Para Gomes e Salas (2001), tais critérios teriam que satisfazer, necessariamente, a:

- validade comportamental, que se refere ao modo pelo qual um sistema de controle conduz ao comportamento a que ele se propõe a conduzir;
- confiabilidade comportamental, que diz respeito à forma pela qual um sistema de controle produz o mesmo comportamento repetidamente, indiferentemente de ser intencional ou não.
- relevância comportamental, em que um sistema de controle para ser eficaz deve identificar todos os objetivos relevantes que são exigidos pela organização, de forma que as pessoas canalizem seus esforços propícios a comportamentos desejáveis, já que estes estão sendo controlados.

A falta de devida atenção a esses aspectos no projeto dos sistemas de controle podem ocasionar comportamentos disfuncionais (GOMES; SALAS, 2001).

Em síntese, enquanto na abordagem de Anthony nota-se uma preocupação básica com a classificação de decisões, na de Lorange e Morton, há outra ideia de funcionamento do sistema de controle de gestão, em que o caráter orgânico do controle gerencial é realçado, observando-se o fato das características ambientais moldarem as características organizacionais, ou seja, não existe uma melhor forma de controle e tudo dependerá das características ambientais relevantes para a organização. O núcleo da abordagem de Hofstede está centrado em variáveis políticas, como negociação, valores e julgamentos. A visão de Flamholtz ao mesmo tempo em que destaca os aspectos comportamentais das pessoas envolvidas na organização, destaca a incerteza inerente ao processo de controle gerencial.

## 1.2 Sistema de Controle de Gestão – características e conexões

Anthony e Govindarajan (2008, p. 6) definem sistema como “uma forma predeterminada e normalmente repetitiva de realizar uma atividade ou um conjunto de atividades”, observando que os gestores, de modo normal, se defrontam com situações em que as regras não estão bem claras e, portanto, a capacidade de julgamento para decidir que ações pôr em prática deve ser usada melhor por eles. Segundo os autores, “se todos os sistemas indicassem a ação correta para todas as situações, não haveria necessidade de gestores humanos”.

Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 2) todo sistema de controle possui pelo menos quatro elementos:

1. mecanismo *detector* ou *senso* – mede o que realmente ocorre no processo que está sendo controlado;
2. mecanismo *assessor* – indica a importância das ocorrências, comparando a algum padrão ou expectativa do que deveria estar ocorrendo;
3. mecanismo *realizador* – altera o padrão de comportamento se o assessor indicar que ele precisa ser alterado;
4. uma rede de comunicações – sistema que transmite as informações entre o detector e o assessor e entre o assessor e o realizador.

Ao se discutir as principais características dos sistemas de controle de gestão tendo como objetivo facilitar o entendimento da função desempenhada por um sistema de controle em uma organização, Gomes e Salas (2001) chamam a atenção para o marco teórico que se apresenta destacando à parte três aspectos:

- primeiramente, o caráter estratégico que deve guiar a elaboração do sistema de controle;
- em segundo lugar, a importância do contexto humano, organizacional e social em que opera a organização; e
- em terceiro lugar, o sistema de controle como instrumento essencial dentro do processo de controle.

O sistema de controle de gestão é um canal fundamental na programação das decisões dentro do proceso de controle. Segundo Horngren, et al. (2005, p. 220) “o sistema de controle gerencial é um meio de agrupar e usar informações para auxiliar e coordenar as decisões de

planejamento e controle no gerenciamento de uma organização e para direcionar o comportamento de gerentes e funcionários”.

Além de pontos de vista técnicos que se relacionam com os sistemas gerenciais, como por exemplo, objetivos bem definidos, a destinação de responsabilidades, a existência de uma estrutura adequada e de mecanismos que promovam de forma eficaz a comunicação e a coordenação, aspectos associados aos contextos organizacional e social, que produzem informações que permitem uma melhor formulação dos objetivos, também precisam ser evidenciados.

### 1.2.1 A importância do contexto organizacional e social

De acordo com Gomes e Salas (2001), para se ter um registro relativo a conceitos que leve em consideração a importância do contexto social e organizacional, foi desenvolvido um modelo que pretende conseguir fazer a integração das diferentes abordagens da literatura moderna. Nesse modelo são considerados, especialmente, três elementos dentro do processo de controle: o próprio sistema de controle, o contexto organizacional e o contexto social.

De acordo com esses autores, a execução do controle de gestão determina que se tenha a informação que permita a formulação dos objetivos e a medição do resultado, de forma que os objetivos estejam associados aos diferentes indicadores e reproduzam a estratégia delineada para a organização. Essa informação, segundo Gomes e Salas (2001) pode fazer alusão a diferentes pontos de vista: à transformação do contexto social global (tecnológico, sociocultural, político, econômico, demográfico, ecológico), ao desenvolvimento do setor (mercado, competidores, distribuidores, fornecedores, reguladores) e à evolução da própria organização no que tange aos aspectos comerciais, financeiros, produtivos, comportamento individual. As informações de boa qualidade são essenciais para uma sensata tomada de decisão. Gomes e Salas (2001) revelam que as características de um sistema de controle dependerão das características de uma organização e de seu contexto social.

O sistema de controle para Gomes e Salas (2001), propriamente dito, inclui a estrutura e o processo de controle. A estrutura de controle está representada de acordo com as responsabilidades de cada gestor e compreende três elementos: sistemas de indicadores de controle, sistema de informação e sistema de incentivos. A formulação dos objetivos, o

processo orçamentário e a avaliação de desempenho são outros três elementos que estão incluídos, no processo de controle.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008) uma parte expressiva do processo de controle gerencial implica em interações informais entre gestores ou entre um gestor e seus subordinados. Por meio de memorandos, reuniões, conversas e ainda pelas expressões faciais acontecem às comunicações informais e estas interações ocorrem dentro de um planejamento e um sistema de controle formais, incluindo as seguintes atividades: planejamento estratégico, preparação do orçamento, execução e avaliação de desempenho.

O desenho e o funcionamento do sistema de controle, segundo Gomes e Salas (2001), são influenciados vigorosamente pelo contexto organizacional em que opera o sistema. Este contexto organizacional abrange a estrutura, a estratégia, os membros que participam da organização e as relações interpessoais que existem entre eles e a cultura organizacional.

Outro fator fundamental, citado por Gomes e Salas (2001), para compreender o controle de gestão na prática, é o contexto social em que uma organização se desenvolve, incluindo:

- o mercado - clientes, fornecedores, concorrência, etc.;
- o país - valores, instituições, história, nível de desenvolvimento; e
- a sociedade de certo país, em sua totalidade - contexto social, tecnológico, cultural, político, demográfico, ecológico etc.

Há alguns poucos anos atrás, os contextos sociais em que as organizações se desenvolviam não sofriam variações, sendo o processo de decisão muito simples, não se exigindo instrumentos de controles rebuscados e bom grau de formalização. As organizações atuais encaram cada vez mais graus de incertezas. A imprevisibilidade e a ininterrupção de mudanças no contexto social e o aumento da complexidade das atividades seriam as principais razões (BOUÇAS; GOMES, 2010).

O contexto social e o contexto organizacional em que se desenvolvem os sistemas de controle são peças-chave a serem pensadas na elaboração de mecanismos de controle organizacional. As alterações ocorridas no contexto social obrigam à urgência de adaptação dos sistemas de controle, de modo a se poder contar com planos de trabalhos na execução das estratégias adotadas, tornando possível a melhoria contínua da posição competitiva das organizações. A devida atenção ao contexto social e ao contexto organizacional pode auxiliar as organizações a obterem resultados mais que suficientes do ponto de vista de metas a serem alcançadas.

### 1.2.2 Tipos de controle organizacional

Gomes e Salas (2001) antes de caracterizar a tipologia de controle organizacional, esclarecem que uma série de transformações que ocorreram no contexto socioeconômico mundial e nos ambientes internos das mais variadas organizações foi responsável pela execução de mudanças significativas em seus sistemas de controle. Em decorrência dessas mudanças no contexto social, iniciou-se o aparecimento de sistemas de controle essencialmente financeiros, sendo-lhes conferida legitimidade como sistemas de controle por excelência.

A preferência por um ou outro sistema, segundo Gomes e Salas (2001), resulta das características da organização (dimensão, cultura, grau de descentralização, formalização de atividades) e do contexto social (grau de dinamismo e a concorrência). Analisando essa proposta, o grau de concorrência poderá ser avaliado de acordo com a localidade do contexto social. Por exemplo, quanto mais internacional maior deverá ser a concorrência. Nota-se que quanto maior for a empresa, mais formalizado deverá ser o sistema de controle para assegurar que a delegação de autoridade possa ser estimada de modo adequado. Os autores destacam que da mesma forma, o tipo de contexto social e o grau de descentralização influenciarão também as características do controle organizacional, ou seja, na medida em que o contexto social é mais dinâmico e competitivo, há uma tendência para uma maior descentralização e a utilização de sistemas de controle financeiro voltados para a gestão de resultados.

Assim, a partir de tais relações e em função dos modos de funcionamento das organizações, Gomes e Salas (2001) identificam quatro tipos de controle organizacional, a seguir, com suas respectivas características descritas:

- **Controle familiar:** esse tipo de controle é empregado em empresas em que a pequena dimensão ou a segurança do contexto social torna fácil um controle mais informal. Não é necessário que seja uma empresa familiar, mas que possua características de uma família, como por exemplo, a liderança de um pai (fundador ou líder). A gestão realiza um controle bastante centralizado, com alguma delegação, mas sendo uma limitada descentralização, reduzindo a necessidade do controle. Os sistemas do controle financeiro não têm muita importância neste tipo de ambiente. Sendo este tipo de organização muito condicionado às características de um líder, o controle de gestão se baseia no emprego de mecanismos de controle informais, na liderança de quem gere os negócios da empresa (quase sempre o proprietário), nas decisões centralizadas, na

delegação de autoridade com base na estima pessoal e na lealdade e na propagação de uma cultura que promova lealdade e confiança.

- **Controle burocrático:** tipo de controle próprio de ambientes com pouca competição e característico de organizações de grande dimensão, com uma elevada centralização e formalização dos procedimentos, e, normalmente, fechadas para o exterior. Estes sistemas de controle, baseados em normas e regulamentos bem rígidos, admitem uma estrutura funcional com grande número de cargos de chefia, distribuídos hierarquicamente, mas com baixo grau de autonomia. Daí, não é estranho que se depare com a ênfase dada aos mecanismos formais e à sofisticação dos sistemas de controle financeiro, completamente apoiado em medidas contábeis e pouquíssimos instrumentos gerenciais. As empresas que utilizam este tipo de controle lidam com a sustentação de uma cultura organizacional avessa à mudança. Em muitos casos, assemelha-se ao controle familiar, já que a delegação se realiza por meio de pessoas de muita confiança.
- **Controle por resultados:** este tipo de controle surge em contextos sociais muito competitivos e é fortemente baseado em sistemas de controle financeiro. Por meio do estabelecimento de objetivos e a utilização extensa de centros de responsabilidade, cuja avaliação é feita com base nos resultados apresentados, promove-se aqui um elevado grau de descentralização. O grau de autonomia, a responsabilidade e a discricionariedade são aumentados pela descentralização, e conseqüentemente intensifica a necessidade de controle. A utilização de mecanismos sofisticados de controle financeiro é amplamente utilizada, tendo em vista que a dimensão da empresa obriga à formalização dos procedimentos e o emprego de técnicas padronizadas facilita o controle. Os sistemas desenvolvidos mostram aqui sinais claros de preocupação dos gestores com a comunicação entre estratégia, diretrizes, metas e operações e com planos de incentivos ligados aos resultados de performance dos responsáveis pelos centros de responsabilidade.
- **Controle ad-hoc:** este tipo de controle baseia-se, essencialmente, na utilização de mecanismos não formais que promovam o autocontrole. Acontece, normalmente, em ambientes muito dinâmicos e complexos, como os encontrados em organizações de forte orientação à inovação como os de publicidade, por exemplo. Desenvolve-se também em estruturas que têm uma elevada descentralização, mas os sistemas de controle financeiro são menos relevantes, ou seja, há uma utilização limitada de medidas financeiras. Estas organizações realizam atividades que impedem a

formalização de procedimentos, já que não possuem características de rotina e cujos fatores críticos são de caráter de marketing e não financeiro, sendo preponderantemente orientados para a inovação.

Os tipos de controle organizacionais apresentados possuem diferenças e semelhanças em alguns aspectos pontuais, mas nada impede que os sistemas de controle de gestão adotados nas organizações possam apresentar, concomitantemente, características de mais de um dos tipos de controle.

Canan e Fonseca (2006, p. 109) após verificar se duas unidades empresariais que operam no mesmo ramo e na mesma localidade podem apresentar diferença entre em seus sistemas de controle gerencial, concluem que “[...] duas unidades que operam num mesmo segmento e localidade podem fazer uso de diferentes sistemas de controle gerencial, uma vez que estes não são os únicos fatores a influenciar os desenhos dos sistemas”. Percebe-se assim, que na prática, os mecanismos de controle podem se ajustar entre si e não seria incomum ver departamentos de uma mesma organização sendo controlados por meio de mecanismos de tipos de controle distintos.

Conhecer os diversos tipos de controle e sua importância sobre o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações deve facilitar a elaboração e operacionalização de sistemas de controle, que a partir da atenção adequada ao contexto social e à cultura organizacional, possam ajudar as organizações a vencer desafios e a alcançarem melhores resultados (GOMES e SALAS, 2001). O Quadro 1 resume as principais características dos quatro tipos de sistemas de controle:

<b>Tipos</b>	<b>Controle Familiar</b>	<b>Controle Burocrático</b>	<b>Controle por Resultado</b>	<b>Controle Ad Hoc</b>
Dimensão	Pequena	Grande	Grande	Regular
Contexto Social	Geralmente estável, muito dinâmico, pouco complexo, dependente do líder	Pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo	Dinâmico, muito hostil e complexo.	Relativamente hostil, bastante complexo
Estratégia	Traçada pelo líder	Curtíssimo prazo. Atenção voltada para as operações	Formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado	Pouco formalizada, flexível e a longo prazo
Estrutura organizacional	Muito centralizada. Personalista com necessidade de supervisão direta.	Centralizada. Delegação sem autonomia funcional	Descentralizada, centros de responsabilidade	Elevada descentralização, organização matricial. Elevada profissionalização.
Formalização das atividades	Limitada	Elevada	Grande	Pouca
Estilo de gerência	Personalista	Burocrática. Normas e regulamentos.	Preços de transferência e orçamento profissional	Empreendedora
Cultura organizacional	Paternalista, baseada na fidelidade do líder	Paternalista	Voltada para resultados	Baseada no individualismo, busca de consenso.

Quadro 1: Características dos tipos de controle organizacionais

Fonte: Adaptado de Gomes e Salas (2002, p. 60)

Conhecer os tipos de controle facilita a elaboração do sistema de controle, mas o estudo das variáveis presentes nas vinculações de um sistema de controle permitirá compreender o relacionamento estreito do sistema de controle com o planejamento estratégico e a estrutura organizacional (sua definição para o desenho do sistema de controle), bem como a influência do grau de centralização nas características do sistema de controle.

### 1.2.3 Vinculação do Sistema de Controle com a Estratégia

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), apesar da divergência de definições, existe uma conformidade genérica de que a “estratégia descreve a direção geral na qual uma organização planeja se mover para obter suas metas”.

O termo estratégia, segundo Meirelles (2003), seja na literatura especializada ou na prática gerencial, é empregado atualmente para se reportar tanto às decisões que produzem impactos em todo um conglomerado ou grande empresa multidivisional (estratégia de nível corporativo), - o que envolve normalmente a definição de valores, políticas, grandes áreas de atuação, critérios de avaliação desempenho de unidades, relacionamento entre diretoria, conselhos, acionistas e outros *stakeholders* (participantes) - quanto às orientações gerais que definem a atuação de uma unidade de negócios, implicando na definição de missão, negócio, posicionamento, objetivos, metas entre outros aspectos. O autor cita que estratégia também diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente, visto que o que há de fundamental numa estratégia é exatamente articular competências, recursos, pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças que são oferecidas pelo o ambiente em que opera.

No estudo de Day (1990, p. 27) nota-se a inquietude com a falta de um acompanhamento na implementação de estratégias:

As escolhas estratégicas têm efeitos de onda de longo alcance por toda a organização. Elas determinam os fatores-chave do sucesso, ditam os programas e objetos que devem ser iniciados e continuados, definem as habilidades e recursos a serem mobilizados ou adquiridos e dão forma às expectativas de lucro e desempenho do crescimento [...] Porém, sem uma implementação eficaz, o mais claro pensamento estratégico de nada valerá, atolado em conflitos funcionais, programas mal concebidos, estouros de orçamentos, prazos perdidos, e mau acompanhamento.

Assim, o desenho de um sistema de controle é essencial para prover os gestores de informações que lhes permitam tanto avaliar a implementação da estratégia, quanto o de realizar os ajustes necessários para que se alcance as metas da organização. Além disso, uma



preocupação que sempre existirá nessa elaboração será o de discutir se o comportamento que foi estabelecido pelo sistema está em sincronia com aquele de que a estratégia realmente requer.

Para Mintzberg et al. (2006), o controle gerencial representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de estratégias, podendo ser entendido também como o processo que encaminha as organizações na direção de padrões viáveis de atividade em um ambiente de incertezas. Com a mesma preocupação, Gomes e Salas (2001) mencionam que um sistema deve se ajustar às características do contexto social e à estratégia da empresa, como consequência. O sistema de controle deve estar intimamente relacionado com o processo estratégico, colaborando tanto com a formulação de alternativas estratégicas como no processo seguinte ao da implantação destas, de modo a facilitar a conformidade da atuação dos gestores e das diferentes unidades com as diretrizes globais.

Em seu modelo de competências essenciais, Prahalad & Hamel (1990,1995) afirmam que a empresa deve ser capaz de identificar, desenvolver e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento fácil de realizar-se. Uma competência essencial, segundo Meirelles (2003), é alguma coisa de difícil imitação pela concorrência, e se consegue através de uma complexa conciliação de tecnologia e habilidades humanas e de produção. Gomes e Salas (2001) citam, por exemplo, que uma estratégia que tem por objetivo expandir as vendas mediante preços abaixo aos dos concorrentes precisará dar maior ênfase ao controle de custos, que seria exigido de uma empresa que persiga a estratégia de distinguir seus produtos com base em inovação, qualidade e tecnologia.

Assim, estas estratégias, de acordo com Gomes e Salas (2001), podem ser de dois tipos:

- **Liderança em custos:** em uma empresa que adota essa estratégia o sistema de controle deve ser elaborado de tal forma que se atribua maior ênfase à formalização, à definição de indicadores quantitativos, ao estabelecimento de padrões e ao cálculo de variações orçamentárias;
- **Diferenciação:** ao contrário do que ocorre no tipo de estratégia anterior, o sistema de controle deve ser mais flexível, com ênfase no estímulo ao autocontrole, à utilização de indicadores qualitativos e menos formalizados, orientado a longo prazo e promovendo a motivação, a criatividade e o aprendizado.

O Quadro 2 apresenta um resumo das influências do tipo de estratégias no sistema de controle:

<b>Tópicos</b>	<b>Liderança em custos</b>	<b>Diferenciação</b>
Sistema de Controle	Formalizado e rotineiro. Orientado a controle de custos. Pode ser regido e lento, pode frear a modificação	Flexível e com ênfase em sistemas informais orientados a resultado. Controle baseado em seleção de pessoal, promove auto-controle
Indicadores de Controle	Ênfase na eficiência. Indicadores quantitativos, financeiros e de produção.	Ênfase na eficiência. Indicadores qualitativos e externos
Sistema de Informação	Ênfase em sistemas de custos. Medidas rotineiras e periódicas de custo e de resultados	Sistemas adaptados a diferentes decisões e necessidades. Pouco formalizado.
Sistema de Incentivo	Extrínsecos, orientados a melhoras em custos, produtividade e despesas.	Intrínsecos, orientados a inovação, qualidade e diferenciação.
Formulação de Objetivos e Planos	Orientado à curto prazo. Fixação de padrões. Processo muito formalizado e rotineiro.	Orientado à longo prazo. Previsão de tendências sobre o meio ambiente. Flexível, estímulo a criatividade.
Sistema de Avaliação	Ênfase na análise dos desvios orientados	Análise como aprendizado para o futuro.

Quadro 2: Características de um sistema de controle em função da estratégia.

Fonte: Gomes e Salas (2002, p. 111).

O sistema de controle é um importante instrumento de aprendizagem porque torna formal tanto a estratégia e os objetivos como as razões que influíram em sua implantação.

Os sistemas de controle devem facilitar tanto aquela informação que permita diagnosticar problemas estratégicos potenciais como a análise e seleção de decisões alternativas. Mas, na prática, as organizações concedem excessiva ênfase à informação financeira, não agindo da mesma forma em relação à informação contábil na formulação da estratégia e no controle estratégico. Dão preferência à informação qualitativa, tanto interna como externa (GOMES; SALAS, 2001).

Para Meirelles (2003) a formação da estratégia organizacional é um processo político, pois coalizões são formadas pelos atores que possuem expressivo poder, assim como interações entre si e com outros membros dentro e fora da organização e decisões são tomadas e ações são iniciadas, afetando o conjunto da organização.

Uma distinção entre a formulação de estratégia e o planejamento estratégico é feita por Anthony e Govindarajan (2008) quando pronunciam que “a formulação de estratégia é o processo de decidir sobre as novas estratégias, ao passo que o planejamento estratégico é o processo de decidir como executar essas estratégias”. Para Gomes e Salas (2001) o sistema de controle de gestão deve fornecer informação que permita tanto elaborar o planejamento estratégico, como facilitar a adequação da estratégia à estrutura que se desenhou (controle estratégico).

Depreende-se daí que uma utilidade importante do planejamento é o de dar apoio ao processo de tomada de decisão ao passo que a organização tenha o seu auxílio na previsão e análise de cenários que estão por vir. De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), um processo de planejamento estratégico formal pode dar à organização:

1. uma estrutura para desenvolver um orçamento anual;
2. uma ferramenta de desenvolvimento gerencial;
3. um mecanismo para forçar os gerentes a pensar em longo prazo, e;
4. um meio de alinhar os gerentes com estratégias da empresa de longo prazo;

E esse processo, segundo os mesmos autores, é desejável em organizações que tenham as seguintes características:

- a alta administração está convencida de que o planejamento estratégico é importante;
- a organização é relativamente grande e complexa;
- existe incerteza considerável sobre o futuro, mas a organização tem flexibilidade para se adaptar às mudanças;

A lógica para unir os controles à estratégia para Anthony e Govindarajan (2008) está fundamentada na seguinte linha de raciocínio:

- organizações diferentes geralmente atuam em contextos estratégicos diferentes;
- estratégias diferentes requerem diferentes prioridades de tarefas, fatores-chave de sucesso, habilidades, perspectivas e comportamentos para serem eficazes;
- sistemas de controle são sistemas de mensuração que influenciam o comportamento das pessoas cujas atividades estão sendo medidas e;
- assim, uma preocupação constante ao projetar os sistemas de controle deveria acontecer se o comportamento induzido pelo sistema é concordante com a estratégia.

A formalização do processo estratégico fornece à organização as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento, mas precisam ser calibradas para que contribuam para um bom desempenho da empresa. Macintosh (1994, p. 87) cita que “a premissa básica é a de que há importantes ligações entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional e o controle gerencial e que um ajuste congruente destas variáveis é essencial para o desempenho”.

Macintosh (1994) apresenta no Quadro 3 a seguir, quatro tipos de organização e suas características segundo a estratégia, a estrutura e o sistema de controle adotado. Observa-se estreita relação entre as variáveis.

Tipos	Características		
	Estratégia	Estrutura	Sistema de Controle
Defensiva	Manutenção agressiva da liderança de mercado com escolha cautelosa do produto-mercado	Organização centralizada, funcional e tradicional	Controle rígido, detalhado com foco na eficiência
Prospectiva	Provoca turbulência lançando continuamente novos produtos no mercado	Gestão orgânica e organização por grupo de produto	Ênfase na inovação e empreendedorismo
Analítica	Seletiva, copia inovações de sucesso	Dupla estrutura: centralizada e funcional para área de domínio e orgânica para área dinâmica	Controle rígido, detalhado com foco na eficiência na área estável e sem controle na área de atuação dinâmica
Reativa	Estratégia bem definida porém obsoleta	Predomínio político e carreirista sobre arranjos lógicos de autoridade e responsabilidade	Sistema considerado um mero livro de registros

Quadro 3: Tipos de organização segundo estratégia, estrutura e sistema de controle  
 Fonte: Adaptado de Macintosh (1994)

As estratégias, os gestores, os sistemas gerenciais e de controle passam, mas a vida das organizações continua. Um ambiente de impetuosas mudanças e competitividade implacável transformam as pessoas, as estratégias e os sistemas de controle. O fundamental no processo de planejamento estratégico é encontrar uma combinação adequada da estratégia com o sistema de controle.

#### 1.2.4 Vinculação do sistema de controle com o contexto organizacional

De acordo com Gomes e Salas (2001), os membros da organização para alcançarem os diferentes objetivos a que estão submetidos, devem contar com uma estrutura organizacional que torne fácil a execução das diferentes atividades que formam seu processo interno. É muito importante para o desenho do sistema de controle definir e clarificar a estrutura organizacional. Particularmente, o grau de formalização e de centralização, bem como o tipo de estrutura organizacional, regulam as características do sistema de controle.

No que se refere ao grau de centralização, esses autores explicam que quanto maior a descentralização, mais difícil e custoso se torna o controle e isso pode explicar a preferência pela centralização. Por isso, antes de se elaborar um sistema de controle, será necessário definir claramente o poder de decisão que é cedido a cada responsável, em qualquer uma das diferentes funções que deve realizar (GOMES; SALAS, 2001).

Para Mintzberg (1995, p. 102) estrutura centralizada é “quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, no final das contas nas mãos de uma pessoa”. Esse autor faz também uma referência à estrutura descentralizada: “na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas”. Sabe-se que em uma organização centralizada as decisões operacionais são tomadas pela alta administração. Atkinson et al. (2000) declaram que para muitas organizações centralizadas não é possível dar respostas efetivas ou rápidas aos seus ambientes e assim, a centralização é mais admissível nas empresas que tem melhor adaptação em ambientes estáveis.

Gomes e Salas (2001) apresentam o Quadro 4 com o resumo das principais diferenças no desenho do sistema de controle, segundo o grau de descentralização.

Tópicos	Estrutura Centralizada	Estrutura Descentralizada
Sistema de Controle	Pouco sofisticado. Mecanismos informais. Normas rígidas	Muito sofisticado. Mecanismos formais. Controle financeiro.
Indicadores de controles	Qualitativo. Nem sempre orientado a resultados	Quantitativos. Orientado a resultados.
Sistema de Informação	Orientado ao resultado global. Pouco orientado ao controle de resultados	Orientado à tomada de decisões e ao controle da atuação dos responsáveis.
Processo de Planejamento	Inexistente ou intuitivo. Quando ocorre pode ter caráter burocrático	É fundamental para o consenso sobre os objetivos globais.
Sistema de Avaliação	Baseado em informações não financeiras	Baseado em informações financeiras e não financeiras.

Quadro 4: Desenho de um sistema de controle em função do grau de descentralização

Fonte: Gomes e Salas (2002, p. 128).

Juntamente com o grau de centralização, o tipo de estrutura organizacional, conforme mencionado, também condiciona as características do sistema de controle. A estrutura organizacional adequada de um sistema de controle gerencial, segundo Aguiar e Frezatti (2007) precisa estar em sintonia com o ambiente em que a organização se inclui. Isso significa que é necessário dar atenção também às características da informação e técnicas necessárias para que os administradores exerçam influência sobre o comportamento dos funcionários na direção das estratégias determinadas pela organização.

Segundo Meirelles (2003), mudar de ambiente acarretará na modificação da organização, já que esta precisará se ajustar a padrões novos de estrutura. Por isso, para esse autor, investimentos financeiros, mudanças tecnológicas, desenvolvimento de novas competências até mudanças mais delgadas em sistemas que são símbolos para a organização poderão ser exigidos. Ele também ressalta que as estruturas organizacionais impactam as decisões, assim como as estruturas ambientais.

De acordo com Gomes e Salas (2001), o tipo de estrutura organizacional influi igualmente no sistema de controle em função da forma adotada pela organização. Os autores destacam três tipos de estrutura organizacional:

- **Estrutura funcional:** deve haver o predomínio de um controle de caráter burocrático com orientação para a eficiência. Em uma organização com este tipo de estrutura, deve prevalecer a ênfase no registro de informação dentro do sistema de controle de gestão, que tem utilização limitada como mecanismo de controle e fica reduzido à alocação de recursos aos diferentes centros.
- **Estrutura divisionalizada:** a preferência deve incidir no controle por resultados, com os indicadores relacionados à eficácia sendo realçados, devido a maior descentralização dessa estrutura para o mercado. Desta forma, o controle de gestão deve prover informação que permita a tomada de decisões e o planejamento e avaliação de desempenho dos responsáveis pelas unidades de negócio da organização.
- **Estrutura matricial:** devido à complexidade das atividades de cada centro de responsabilidade, deve ser encontrada nessa estrutura uma combinação de controle por resultados e controle *ad hoc*. Torna-se bastante difícil avaliar isoladamente a ação de cada responsável sem observar atentamente a influência dos outros centros ao mesmo tempo, já que pode existir uma forte inter-relação entre os centros.

Estes pontos estão resumidos por Gomes e Salas (2001) no Quadro 5 abaixo:

<b>Tópicos</b>	<b>Funcional</b>	<b>Divisional</b>	<b>Matricial</b>
Sistema de controle	Burocrático	Resultados	<i>Ad hoc</i> e resultados
Indicadores de controle	Quantitativos. Eficiência	Quantitativos. Eficácia	Qualitativos e quantitativos
Sistema de informação	Mensuração de gastos	Resultado do centro	Não financeiro
Processo de Planejamento	Alocação de recursos	Fundamental para avaliação	Para assegurar coordenação
Sistema de avaliação	Importância limitada	Resultado dos centros	Resultado global

Quadro 5: Sistema de controle em função da estrutura  
Fonte: Gomes e Salas (2001)

Não há ainda uma estrutura única de sistema de controle gerencial que possa ser empregada em organizações que operam em contextos diversos de acordo com a literatura de controle gerencial (GORDON; MILLER, 1976; WATERHOUSE; TIESSEN, 1978; BRUNS; WATERHOUSE, 1981 apud AGUIAR; FREZATTI, 2007).

Para Gomes e Salas (2001) os mecanismos de caráter não formal e os indicadores qualitativos, muitos deles de difícil quantificação, e a informação não financeira, são fundamentais para facilitar a coordenação das diferentes unidades entre si. Nesse caso, a contabilidade de gestão deve ser considerada como um instrumento facilitador no processo de negociação dos objetivos e do orçamento e ser utilizada de forma bastante flexível na avaliação do desempenho dos responsáveis pelos centros.

Diferentes estruturas são utilizadas em vários tipos de organizações. Um sistema de controle gerencial efetivo deve ser planejado para se ajustar a esta estrutura particular.

### 1.2.5 Centros de Responsabilidade

Para Anthony e Govindarajan (2008), “um centro de responsabilidade é uma unidade da organização encabeçada pelo gerente responsável por suas atividades.”

Uma organização é a composição de centros de responsabilidade, que em suas diversas formas têm como objetivo principal prestar auxílio na execução das estratégias que foram traçadas. Deduz-se então que se as metas de cada centro forem atingidas, conseqüentemente o mesmo ocorrerá com as da organização. O significado de centro de responsabilidade pode ser explicado como unidade de empresa da qual um gestor é responsável pelo controle na forma de custo, receita, lucros ou retorno sobre investimento (ATKINSON, 2000).

Há quatro tipos de centros de responsabilidade, segundo Anthony e Govindarajan (2008), classificados de acordo com a natureza dos insumos monetários e/ou produtos, que são medidos para fins de controle: centros de receita, centros de despesa, centros de lucro e centros de investimento.

- nos centros de receita, o produto é medido em termos monetários;
- nos centros de despesa, os insumos é que são medidos dessa maneira;
- nos centros de lucro, são medidas tanto a receita (produto) quanto a despesa (insumo);
- nos centros de investimento, mede-se a relação entre lucro e investimento.

Neste último, conforme citado Warren et al. (2008), o gerente de unidade tem responsabilidade e autoridade para tomar decisões que afetam os custos e as receitas, e conseqüentemente os lucros.

Já Atkinson (2000), destaca que nos centros de investimento, receitas, custos e nível de investimento são controlados pelos gerentes e seus funcionários e a unidade descentralizada pode ser considerada como um negócio independente.

Anthony e Govindarajan (2008) chamam atenção para o principal objetivo de qualquer organização com fins lucrativos que é o de garantir lucros satisfatórios, advertindo que a maioria das unidades de negócio é instituída como centros de lucro, e os gestores em posição de influenciar receitas e custos podem estar sujeitos à prestação de contas pelo lucro líquido.

### **1.3 Controle Gerencial – Abordagens recentes**

O controle permite duas ações importantes para a organização: acompanhar a realização das atividades e realimentar todo o processo de gestão. Para exercer o controle, num sentido geral, deve-se conferir o que foi ou o que está sendo feito, comparar com o que deveria ser, reconhecer eventuais divergências e corrigir os desvios, a partir de medidas necessárias para tal (FREZATTI et al., 2009).

O controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização de modo que as estratégias da organização sejam executadas, ou seja, assegurar a obediência às estratégias para que os objetivos da organização sejam atingidos. Apesar de sistemático, o processo de controle gerencial não é de modo algum mecânico; envolve interações entre indivíduos, não podendo ser descritas de forma mecânica, ou seja, compreende o comportamento de gestores e isso não se expressa por meio de equações (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Otley et al. (1995) sugeriram "algumas linhas de questionamento" que provaram ser úteis para a pesquisa de controle de gestão:

- O controle do ambiente, especialmente as mudanças nas estruturas organizacionais de largas hierarquias para unidades menores e mais focadas;
- A mudança de um foco de planejamento de negócios para um mais amplo em estratégias de negócios e processos de controle estratégico;
- O impacto da globalização em introduzir maior complexidade, incerteza e risco;
- A base metodológica da pesquisa em controle gerencial – desenvolvimento de estudos de pesquisa crítica e construtivista;



- Controle nas organizações multinacionais em relação ao impacto das culturas organizacionais e nacionais;
- Sustentabilidade ecológica e;
- Controle e gênero

De acordo com Berry et al. (2009) recentemente foram publicados dois volumes de aspectos da pesquisa em contabilidade gerencial com algumas revisões, tais como:

- teorização de contingências em pesquisas de controle gerencial (CHENHALL, 2007);
- métodos de pesquisa revisados por oito autores;
- relações entre contabilidade gerencial e tecnologia da informação no contexto de controle gerencial de organizações complexas (DECHOW et al., 2007);
- consideração de pesquisa quantitativa em sistemas de controle gerencial (LANGFIELD-SMITH, 2007);
- controle e contabilidade (MERCHANT; OTLEY, 2007);
- contabilidade gerencial e controle em assistência de saúde sob uma perspectiva econômica (EDENBURG; KRISHNAN; 2007)

Os temas emergentes discutidos por Berry et al. (2009) em sua recente revisão de literatura incluíram: a tomada de decisão para controle estratégico, gerenciamento de performance para controle estratégico, modelos de controle para medidas de performance e controle, controle gerencial e novas formas de organização, controle e risco, cultura e tecnologia de informação; tudo isto seguido por uma discussão de questões metodológicas entre a prática e a teoria.

#### **1.4 Controle Gerencial nas Instituições Financeiras**

Esta subseção tem como objetivo investigar a adaptação dos conceitos e princípios gerais dos sistemas de controle gerencial quando aplicados às principais características especiais do setor de serviços financeiros, que também serão descritas.

De acordo com Tabak et al. (2005) quando se estabelece um paralelo da indústria bancária com os demais setores industriais, esta apresenta características próprias que distinguem na avaliação de performance, eficiência e resultados, bem como uma regulamentação e registros contábeis mais específicos. Esses autores mencionam que o

acompanhamento da *performance* dos bancos é uma preocupação contínua não só para os depositantes, mas também para investidores, analistas de mercado, pesquisadores, gestores administrativos, órgãos reguladores e instituições governamentais.

Para melhor compreender essas características e os sistemas de controle aplicados a elas, faz-se inicialmente uma rápida contextualização do funcionamento do sistema bancário brasileiro, evidenciando-se a estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN), a estrutura organizacional dos bancos, os aspectos da gestão bancária e as principais operações bancárias, ativas e passivas.

#### 1.4.1 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN)

De acordo com o Banco Central, o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC) são os órgãos normativos do SFN. Banco Central do Brasil (Bacen), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (Susep) e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC são as entidades supervisoras desse sistema.

Filgueiras (2010) menciona que o Sistema Financeiro Nacional (SFN) divide-se em subsistema normativo e subsistema de intermediação e explica suas respectivas funções: a função do subsistema normativo é editar normas que definam os parâmetros para a transferência de recursos dos poupadores para os tomadores e controlar o funcionamento das instituições e entidades que efetuem atividades de intermediação financeira, enquanto que o subsistema de intermediação tem a função de operacionalizar a transferência de recursos do poupador para o tomador, de acordo com as regras estabelecidas pelas entidades integrantes do subsistema normativo.

Os bancos múltiplos com carteira comercial, objeto desse estudo, juntamente com os bancos comerciais, caixas econômicas e cooperativas de crédito são classificados pelo Bacen como instituições financeiras bancárias ou monetárias, fazendo parte do grupo de operadores do SFN, ao lado de outras instituições. São conhecidas também como instituições financeiras captadoras de depósitos à vista, pois estão autorizadas a captar recursos junto ao público sob a forma de depósitos à vista. Assaf Neto (2006, p.45) pontifica isso ao citar que “As instituições financeiras podem ser classificadas em dois tipos: bancárias ou monetárias e não

bancárias ou não monetárias. As instituições financeiras conhecidas por bancárias são aquelas a quem se permite a criação de moeda por meio de recebimento de depósito à vista [...]”.

Este estudo examina as características dos sistemas de controle gerencial somente dos principais bancos múltiplos com carteira comercial que atuam no país, que segundo o Banco Central são definidos como instituições financeiras privadas ou públicas que realizam operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Vale ressaltar que o banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima.

O Quadro 6 apresenta o quantitativo de instituições do Subsistema de intermediação por segmento:

Segmento	2007 Dez	2008 Dez	2009 Dez	2010 Dez	2011 Set	2011 Out
Banco Múltiplo	135	140	139	137	139	139
Banco Comercial <sup>1/</sup>	20	18	18	19	20	20
Caixa Econômica Federal	1	1	1	1	1	1
Banco de Desenvolvimento	4	4	4	4	4	4
Banco de Investimento	17	17	16	15	14	14
Banco de Câmbio				2	2	2
Sociedade de Arrendamento Mercantil	38	36	33	32	31	31
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	52	55	59	61	61	60
Sociedade de Crédito Imobiliário <sup>2/</sup> e Associação de Poupança e Empréstimo	18	16	16	14	14	14
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	107	107	105	103	101	101
Sociedade Corretora de Câmbio	46	45	45	44	46	46
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	135	135	125	125	129	126
Agência de Fomento	12	12	14	15	16	16
Companhia Hipotecária	6	6	6	7	8	8
Cooperativa de Crédito	1.465	1.453	1.405	1.370	1336	1333
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	52	47	45	45	43	43
Sociedade Administradora de Consórcio	329	317	308	300	296	284
<b>Total</b>	<b>2.437</b>	<b>2.409</b>	<b>2.339</b>	<b>2.294</b>	<b>2.261</b>	<b>2.242</b>

Quadro 6: Quantitativo de instituições financeiras por segmento

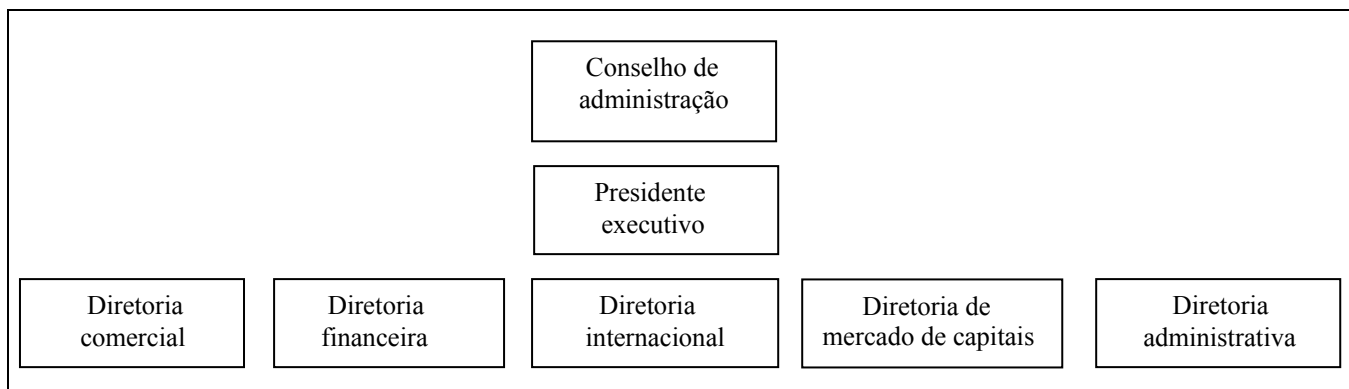
Fonte: Banco Central do Brasil (out/2011)

1/ Inclui os bancos estrangeiros (filiais no país)

Niyama e Gomes (2002, p. 30) declaram que os bancos comerciais caracterizam-se como instituições especializadas em operações de curto e médio prazo, além de proporcionarem capital de giro para o comércio, indústria, empresas prestadoras de serviços e pessoas físicas, não se esquecendo da capacidade de concessão de crédito rural. Filgueiras (2010) salienta que a carteira comercial, que é o conjunto de operações que podem ser realizadas por um banco comercial, é um dos conjuntos de atividades que podem ser exercidas pelos bancos múltiplos.

#### 1.4.2 Estrutura Organizacional dos Bancos

Mendes (2004) informa que a literatura sobre gestão bancária apresenta uma vasta e diversificada abordagem acerca da estrutura organizacional dos bancos. A proposta de Brito (1993), apresentada no Quadro 7 é a escolhida para representar a estrutura praticada pelos bancos múltiplos.



Quadro 7: Estrutura organizacional dos bancos múltiplos  
Fonte: Brito (1993)

Ao ressaltar que essa estrutura é praticada pelos bancos múltiplos, Mendes (2004) destaca as principais características de cada diretoria:

- diretoria comercial: os bancos têm unidades responsáveis pela gestão da rede de agências, representadas por essa diretoria. Ela é responsável pela compra e a venda de recursos com pessoas físicas e pessoas jurídicas não financeiras, onde é utilizada uma rede de agências para realizar tal função. Dentro dessa diretoria, estão localizam-se os gestores de produtos linkados a operações de crédito.

- diretoria financeira: constituída por unidades responsáveis pela gestão do risco de mercado e da liquidez da empresa. Devido aos riscos de liquidez e de descasamentos, uma gestão global é exigida, sendo normalmente posta em execução pela diretoria financeira. Esta diretoria financeira é responsável pelo gerenciamento do fluxo financeiro das atividades do banco com o objetivo de garantir sua continuidade por meio de três macroprocessos: a liquidez do banco, a precificação das operações financeiras e os descasamentos de prazo, taxas e moedas, conforme será visto mais adiante.
- diretoria administrativa: representa unidades de apoio de negócios, tais como: auditoria interna, controladoria, entre outras.

Mendes (2004) observa que as diretorias de mercado de capitais e a diretoria internacional não são tão frequentes quanto a comercial e a financeira, pois para justificar sua existência é necessário que haja negócios específicos de mercado de capitais e de comércio exterior.

### 1.4.3 Características da Gestão Bancária

A estrutura patrimonial de uma instituição financeira, segundo Filgueiras (2010), é o ponto de partida para se efetuar a análise dos efeitos das principais operações tratadas na contabilidade das instituições financeiras, ativas e passivas.

A estatística da indústria bancária mostra que a principal aplicação de qualquer instituição financeira tradicional é a concessão de crédito, onde o percentual da carteira de créditos em relação ao ativo total do banco, normalmente é o maior dentre as que foram formadas por ele, sendo, por consequência, quem mais contribui para o seu resultado positivo.

Com base em uma revisão de literatura, constatar-se-á que dentre as operações ativas, as mais importantes são as operações de crédito e as operações com títulos e valores mobiliários. Mendes (2004) realça que os títulos e valores mobiliários correspondem a títulos comprados em instituições públicas ou privadas, tais como o governo federal (mais relevantes para os bancos brasileiros), companhias brasileiras e estrangeiras.

No âmbito específico das entidades bancárias, Silva (1997) entende que o crédito consiste na disponibilização ao cliente de certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de devolvê-lo em montante maior numa data futura.

Portanto, as necessidades de financiamento de pessoas físicas e jurídicas serão satisfeitas por meio de operações de crédito. Mendes (2004) salienta que esse grupamento reflete uma imensa heterogeneidade das necessidades deste mercado, no que diz respeito, em particular, às características de taxas, aos prazos, às moedas e aos volumes financeiros desses empréstimos. As operações de crédito contemplam mais uma vez, segundo adverte esse autor, operações de financiamento a agronegócios, crédito habitacional e aplicações vinculadas a recursos captados com destinação específica por estar ligadas obrigatoriamente a repasses de outras entidades.

As principais operações passivas são os depósitos à vista, a prazo e em poupança, que representam as captações, ou “compra” de recursos, efetuadas pelas instituições financeiras, como intermediários financeiros, junto às pessoas físicas e jurídicas, que são os agentes econômicos propensos a realizar investimentos. Sob outro ponto de vista, Mendes (2004) agora evidencia que, devido às diferentes necessidades em relação a taxas, prazos e valores dos agentes poupadores do mercado financeiro, os bancos disponibilizam uma série de produtos de captação para atender essa urgência. O autor revela que o compulsório, que contempla depósitos recolhidos no Bacen, sobre um percentual dos depósitos mencionados, é um instrumento do governo federal na execução da política monetária e além disso, os depósitos estão propensos a exigências de aplicações para fins específicos, como o crédito rural e o habitacional.

**A gestão da margem financeira – o preço de transferência:** Em função da necessidade de ter que captar recursos para poder efetuar aplicações, a gestão da margem financeira dos bancos ganha destaque (Mendes, 2004). O autor explica que o perfil de algumas agências pode ser de comprador de recursos, enquanto o de outras, de aplicador e que com relação à liquidez do banco, o controle é efetuado de forma centralizada na Tesouraria e assim, a agência que aplica recursos não é responsável pela realização de uma captação para formar o lastro da operação, cabendo à Tesouraria, nesse caso balancear o fluxo de aplicações e captações do banco naquele dia e fazer uma operação para zerar o caixa do banco.

Em relação às operações realizadas pela Tesouraria, Mendes (2004) complementa que elas ocorrem no mercado interbancário, que se fundamenta no mercado de Certificado de Depósito Bancário (CDI) para orientar a precificação das operações de captação e aplicação de recursos, com o objetivo de ajustar a liquidez do banco por meio de operações com esses certificados, que são títulos emitidos por bancos para lastrear operações interbancárias com prazo de um a trinta dias e são considerados taxas livres de risco. Na verdade, quem tem recursos de sobra socorre, através de empréstimo, quem não dispõe.

De acordo com Securato (1999) é o mercado que fixa as taxas praticadas nessas operações de modo que não podem ser arbitradas. Fraletti (2004) confirma essa proposição ao declarar que a influência recíproca entre investidores sofisticados e intermediários financeiros por meio de mecanismo de oferta e demanda proporcionam a remuneração adequada para diferentes tipos de investimentos.

Uma metodologia de gestão financeira associada ao custo de oportunidade é proposta por Carvalho (1993), de forma que:

[...] cada operação envolvendo captação de recursos seja transacionada por uma taxa de oportunidade, como se o recurso fosse ‘vendido’ no momento da captação, ao passo que a aplicação de recursos teria seu “*funding*” “comprado” no momento de sua efetiva aplicação, na mesma concepção da taxa de oportunidade da captação.

Nessas operações de compra e venda de recursos, a taxa de oportunidade utilizada, segundo Mendes (2004), corresponde à ideia de preço de transferência. Atkinson (2000) define preço de transferência como “um conjunto de regras que uma empresa usa para distribuir a receita, conjuntamente arrecadada, entre os centros de responsabilidade”. Anthony e Govindarajan (2008) ilustram que se dois ou mais centros de lucro são responsáveis em conjunto pelo desenvolvimento do produto, fabricação, e marketing, cada um deveria ter sua parte na receita gerada quando o produto fosse finalmente vendido. Para esses autores o preço de transferência é o mecanismo para se distribuir essa receita.

A taxa adequada para se utilizar como preço de transferência, de acordo com Mendes (2004), deve ser definida como aquela que mostra claramente as oportunidades negociais do banco. Esse autor esclarece que, desta forma, quando uma agência bancária aplica recursos e o banco não consegue realizar uma captação, por meio de agências, que lastreie essa operação, apela-se para a emissão de CDI para que a Tesouraria capte de outra instituição, que possui a taxa mais alta de captação do mercado e, na situação inversa, o CDI é também a taxa mais baixa de aplicação.

#### 1.4.4 Características Especiais das Instituições Financeiras

Anthony e Govindarajan (2002) mencionam que várias observações podem ser feitas em relação ao setor de serviços financeiros, deixando claro que é essencial a necessidade de controle nesse setor, tendo em vista o seguinte retrospecto: a crise financeira asiática na segunda metade da década de 1990 foi, em parte, o resultado de controles impróprios

empregados por bancos da Tailândia, da Indonésia, do Japão e de outros países da Ásia, que permitiram a realização de empréstimos ruins e com risco altíssimo. Entre as empresas de serviços financeiros, a deficiência que mais chamou a atenção foi o colapso de *Barings* em 1995 (o mais antigo banco mercantil da Grã-Bretanha). Para o “desmonoramento” dessa instituição houve a contribuição de um controle deficiente. Os novos instrumentos derivativos criados pelas instituições financeiras nos anos 90 resultaram em perdas de milhões de dólares para seus clientes. Os escândalos corporativos ocorridos em 2002 obrigaram os bancos de investimento a separar de forma parcial a sociedade de seus departamentos de pesquisa.

Mais recentemente a crise mundial de 2008, também conhecida com a crise dos *subprimes* provocou a “quebra” de instituições financeiras americanas e nesse ano a preocupação com relação à crise fiscal na Europa foi intensificada, aumentando o risco de uma recessão mundial.

Com base nos conceitos e princípios gerais dos sistemas de controle gerencial, Anthony e Govindarajan (2008) elucidam que estes ao serem postos em prática no setor de serviços financeiros necessitam de adaptações em função das seguintes características especiais dessa indústria:

- **Ativos Monetários:** Os ativos das instituições financeiras, na sua maior parte, são monetários. No setor de serviços financeiros, a qualidade dos serviços prestados e dos papéis financeiros é o que importa; não exatamente do dinheiro. Não é necessário realizar um controle de qualidade para proteger o dinheiro. Os ativos financeiros também podem ser transferidos de um proprietário a outro de modo prático e rápido. Em uma transferência eletrônica de fundos, o dinheiro movimenta-se em dias. As fortes medidas que as organizações devem tomar para proteger os ativos financeiros que gerenciam podem ser traduzidas não apenas por medidas físicas, que protegem a moeda e os documentos, mas também por medidas destinadas a manter a integridade do sistema para a transferência de dinheiro entre partes.
- **Período de Tempo para Transações:** A incapacidade de identificar prematuramente empréstimos de resultado duvidoso é uma causa central para o surto de fracassos em bancos. O controle exige o acompanhamento da operação ao longo de sua duração, o que inclui as auditorias constantes, principalmente por causa de empréstimos com pendências. As informações são disponibilizadas para os mercados mundiais praticamente de forma instantânea, principalmente em transações com moeda. Em função disso, uma organização precisa ter um sistema rápido e preciso para conseguir



as informações, resumi-las e torná-las acessíveis aos negociantes, além de estimar o risco para a organização.

- **Risco e Recompensa:** A maioria das instituições financeiras age no mercado admitindo riscos em troca de recompensas. Da mesma forma, a maioria das decisões envolve também essa permuta. Nas instituições financeiras, essa permuta é mais bem explícita do que nos investimentos que envolvem a compra de um ativo imobilizado por exemplo. As taxas de juros dos empréstimos se apoiam nas suposições sobre o risco que podem, ou não, tornarem-se factíveis.
- **Tecnologia:** Os serviços financeiros foram revolucionados pela tecnologia. As instituições financeiras fazem uso da tecnologia da informação como meio para oferecer serviços inovadores. Os caixas eletrônicos bancários e os sites na internet, que disponibilizam produtos para os consumidores são exemplos disso. Conforme declaram Anthony e Govindarajan (2008), “os bancos tornaram-se virtuais ao oferecerem sistemas de pagamento cibernéticos”.

Cruz (2009) menciona que “um dos principais pontos que levam a Controladoria a ter características diferentes em bancos com relação aos demais tipos de empresas é a sua necessidade de mudanças estruturais para se adaptar a novos mercados”. Catelli et al. (2001, p. 359-360) exemplificam essas mudanças da seguinte forma:

[...] essas mudanças vão desde pequenos ajustes estruturais até a redução drástica de sua rede de distribuição; desde a redução de custos até a busca de novas fontes de receitas; desde a diversificação de suas atividades, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, até a concentração em determinados mercados e segmentos; desde o ajuste de seus planos até mesmo a revisão de sua missão e de seus propósitos básicos.

Atento também ao desafio do ajuste dos controles de gestão às características especiais das instituições financeiras, Chagas (2000, p. 44-51) acrescenta mais algumas, explicando-as de acordo com a sua visão, e que são apresentadas a seguir:

- **Riscos:** o resultado da intermediação financeira apresenta níveis variados de incerteza quanto ao futuro, representando altos riscos. O *controller* tem como uma das suas preocupações a mensuração desses riscos, em especial os que decorrem de descasamentos adversos, e conseqüentemente o que seus efeitos representam sobre o resultado da instituição.
- **Rede de Atendimento e unidades de apoio:** Através dos diversos pontos de atendimento no país e no exterior, produtos e serviços bancários são oferecidos ao público em grandes volumes, ressaltando que os gestores dessas unidades não têm autonomia para tomar decisões de caráter econômico, que fica a cargo da

administração central, gerando desta forma, um aumento da complexidade para avaliação do resultado, dos produtos e serviços, bem como do desempenho dos gestores.

- Produtos e serviços: A ampla variedade de produtos e serviços e seu progresso rápido pelo mercado podem ser considerados como um grande obstáculo. Cabe esclarecer que os produtos e serviços transferidos entre as áreas da empresa não são reconhecidos com facilidade, o que dificulta a mensuração do valor agregado pelas diversas áreas.
- Produção conjunta: Os mesmos fatores de produção são utilizados por alguns produtos. Por exemplo, diversos produtos podem ser criados por um funcionário e um equipamento, assim como pode se ter a participação de diversas áreas em um único produto. Desta forma, a grande dificuldade que a Controladoria passa a ter é reconhecer receitas e custos para analisar o resultado do produto e até mesmo das áreas.
- Sazonalidade: A população utiliza alguns produtos e serviços em determinadas épocas específicas ou de acordo com estímulos do governo. Assim, Controladoria deve passar informações ágeis às áreas responsáveis, averiguando que implicações isso traz para o resultado da instituição.
- Alta regulamentação: O elevado número de regulamentos do setor é mais um desafio para a Controladoria. Para que a instituição tenha adaptação a uma nova regra emitida, grandes mudanças podem ser necessárias dentro da instituição. A Controladoria deve estar organizada para o atendimento aos órgãos reguladores, já prevendo todo o impacto nos resultados da instituição.
- Complexidade e dificuldade de operação de sistemas: Juntamente com a modernização dos sistemas, tornam-se necessárias mudanças nos sistemas de informações existentes nas instituições financeiras, já que o desenvolvimento dos sistemas foi realizado em diferentes períodos. A dificuldade de relacionar-se com a complexidade de obtenção de dados e recuperação de informações pode ser um grande obstáculo para a Controladoria.
- Credibilidade: A Controladoria precisa arranjar instrumentos que permitam exercitar a sua capacidade de persuasão e facilitar o seu processo de comunicação, pois caso contrário, seus modelos podem cair no descrédito. O desafio do *controller* em uma instituição financeira é grande tendo em vista que erros da Controladoria podem ocasionar grandes prejuízos. E justamente para que esses prejuízos não se concretizem, Brito (2000, p.28) destaca uma influência da Controladoria:

[...] concebida como a área mais adequada e oportuna para ser responsável pelo sistema de controle de riscos, porque é um órgão neutro suficiente para julgar com independência e porque, tendo acesso às informações gerenciais, a consolidação e validação dessas informações são facilitadas.

Devido à diversidade de produtos e operações de um banco, Cruz (2009) salienta que pode haver a existência de uma descentralização da Controladoria, desdobrando-se por unidade, por produto, por áreas, entre outros.

Cruz (2009) informa com base em uma revisão teórica sobre indústria bancária, que os gestores desse setor estão diante de novos desafios e complementa ilustrando que: “assim, também, é para definir ao certo as funções e atividades da Controladoria, bem como seus limites nas instituições financeiras: um desafio”.

Diversas funções da Controladoria foram identificadas por Chagas (2000) nessas instituições. O Quadro 8 apresenta as principais funções elencadas por esse autor, com as atividades básicas atribuídas à Controladoria.

<b>Função</b>	<b>Atividades da Controladoria</b>
Apuração de Resultados Gerenciais e Avaliação de Desempenhos	Apuração, controle e análise de custos, margens financeiras e resultados das unidades de negócios e administrativas
<i>Compliance</i>	Verificação da conformidade de normas
Contabilidade Societária	Controle do plano de contas e preparação das demonstrações
Contabilidade Gerencial Estratégica	Estudo de cenários e tendências, análise da concorrência e estudo dos processos.
Sistema de Informações	Gestão dos sistemas para tomadas de decisões
Orçamento	Coordenação do processo de orçamento e consolidação das informações
Risco	Mensuração, avaliação e controle de riscos, além de avaliação dos riscos de mercado, riscos de crédito, entre outros
Simulações/Projeções de Resultado	Análise de viabilidade de projetos, produtos, serviços, novas agências e investimentos
Contabilidade Tributária	Planejamento tributário, cálculos e gestão dos impostos
Auditoria Interna	Realizar atividades de auditoria interna na instituição

Quadro 8: Principais funções da Controladoria para bancos  
Fonte Adaptado de Chagas (2000, p. 124-134)

Focado no estudo da Controladoria em bancos múltiplos, Carvalho (1995, p. 147) em seu estudo atribui algumas funções e atividades da Controladoria dentro dessas instituições, destacadas a seguir:

- criação e manutenção de um sistema de informações de gestão econômica, para avaliação de resultados e planejamento do banco, voltados para impactos no resultado;
- que as informações cheguem aos gestores para tomada de decisões, sendo de responsabilidade da Controladoria o fluxo de informações do banco;
- empenho dos gestores de diversas áreas para garantir a eficácia empresarial, auxiliando as diversas áreas;
- responsabilidade de analisar os regulamentos expedidos pelos órgãos reguladores do mercado, que possam alterar os fatores que interagem na otimização do resultado, interagindo com as diversas áreas para as alterações que forem necessárias.

Pinheiro (2000) cita que a Controladoria deve realizar análises comparativas com outros bancos, a respeito de seus diversos índices. A Controladoria tem também como responsabilidade a administração dos sistemas de projeções, orçamento, custos e resultados das unidades e produtos e, além disso, deve tomar parte na definição de políticas de resultado do banco e na definição de critérios para a formação da base de dados do sistema de informações gerenciais.

Cruz (2009), no Quadro 9 abaixo, leva em consideração as atividades da Controladoria, agrupadas em funções, consolidando as funções e atividades elencadas por Borinelli (2006) da perspectiva 2 da ECBC (Estrutura Conceitual Básica de Controladoria), com a revisão de literatura de Controladoria com foco em bancos que foi base para a pesquisa empírica realizada em seu trabalho.

FUNÇÃO	ATIVIDADES
CONTÁBIL	Controle do plano de contas
	Definição das políticas contábeis
	Preparação, consolidação e divulgação das demonstrações contábeis
FISCAL	Apuração, conferência e recolhimento dos 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)
FINANÇAS	Gestão financeira e de tesouraria
	Controle do fluxo de caixa
	Análise dos índices do balanço
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

Quadro 9: Resumo das funções e atividades da controladoria para bancos

Fonte: Cruz (2009; p. 63-34)

No estudo realizado por Cruz (2009), após avaliar as características dos sete maiores bancos privados do país, concluiu que:

- Apenas 28,57% desses bancos possuem unidade denominada Controladoria;
- Predomina a denominação CFO, com 42,86% dos cargos do responsável pela unidade de Controladoria;

- A função de riscos e controles internos aparece, apenas, com 20,41% na Controladoria;
- 85,71% de sistemas de informações estão sob a Controladoria;
- 100% desses bancos apontaram a Controladoria como responsável pelo Orçamento, além de, em muitos casos, coordenar o processo como um todo;
- No processo de análises do ambiente externo, interno e viabilidade de projetos e produtos, a Controladoria tem, em grande parte, participação apenas fornecendo apoio/suporte informacional;
- Para 71,43% dessas instituições, a Controladoria é responsável pelo processo de Avaliação de Desempenho;
- Na maioria dessas instituições, o papel da Controladoria no Planejamento Estratégico é de fornecer apoio/suporte informacional e, em alguns casos, ser corresponsável pelo processo como um todo.

Em sua pesquisa, Cruz (2009) apresenta os resultados para outras estratificações como, por exemplo, só bancos de capital nacional, bancos estrangeiros, dentre outras.

#### 1.4.5 A importância dos Controles Internos

Quando se questiona em que momento os Controles Internos ganharam a devida importância, Cruz (2009) em seu estudo traz à memória o alvoroço provocado por irregularidades em lançamentos contábeis ocorridas nas companhias Enron e Worldcom, com a falência de ambas em 2001, e após esses episódios, o presidente dos Estados Unidos sanciona a lei *Sarbanes-Oxley* em julho de 2002, que atinge, sobretudo, a forma como as informações e situação econômico-financeira das empresas são divulgadas, obrigando-as a estabelecer controles internos e eficazes. Ressalta-se que empresas brasileiras que transacionam suas ações no mercado americano são obrigadas a seguir essa lei e que, órgãos reguladores, como CVM e Bacen, tornaram públicas normas que também seguem essa lei, exigindo, principalmente, controles internos eficazes para que boas práticas de governança corporativa sejam asseguradas.

Cruz (2009) recorda que um modelo denominado *Internal Control – Integrated Framework* foi criado em 1992 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*

*Commission* – COSO, que definiu controle interno como um processo feito para promover, com uma segurança aceitável, a eficácia e eficiência das informações, a confiabilidade das informações financeiras e *compliance* às leis e regulamentos aplicáveis.

Um controle interno pode ser interpretado como um instrumento de medida de desempenhos operacionais empregado pelas instituições financeiras em todas os seus segmentos de atuação, principalmente os que possuem funções que possam submeter a instituição a maiores riscos, gerando desta forma perdas maiores.

Algumas observações são feitas por Santos (2004, p. 61) relacionadas ao conceito de controle interno:

- O controle interno é um processo, e não um evento ou circunstância. Os controles internos são mais eficazes quando construídos dentro da estrutura da organização, tornando-se parte da sua essência;
- Os controles internos são conduzidos por pessoas e por isso, é necessário que se desenvolva uma cultura de controles desde os mais elevados níveis hierárquicos até as unidades operacionais básicas;
- O controle interno deve reunir métricas e métodos de mensuração, possibilitando a avaliação do desempenho e dos riscos que circundam as atividades da organização e devendo estar voltado para o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa;
- O controle não é apenas para conhecer ao certo se metas foram alcançadas, mas também, para verificar a relação de causa e efeito do desempenho apresentado e sua vinculação com os riscos assumidos.

De acordo com a literatura, um sistema de controles internos é constituído por cinco componentes que estão inter-relacionados:

- **Ambiente de Controle:** intensidade com que integridade, valores éticos, competência técnica, se manifestam no conjunto dos membros de uma organização, influenciando o grau de aderência a uma cultura de controle;
- **Identificação e Avaliação de Riscos:** processos para identificar e analisar os riscos relevantes que ameaçam a obtenção dos objetivos organizacionais;
- **Atividades de Controle e Segregação de Funções:** Implementação de políticas e procedimentos estabelecidos pela alta administração, a fim de mitigar riscos;
- **Informação e Comunicação:** sistemas automáticos e/ou manuais que viabilizam a captura e intercâmbio da informação exigida para conduzir, administrar, e controlar as atividades de mitigação de riscos;

- **Monitoramento e Aperfeiçoamento:** acompanhamento contínuo de todo o processo de mitigação de riscos, viabilizando a correção tempestiva de rumos, quando necessário.

A avaliação final dos controles internos, neste modelo, deve levar em conta os componentes de forma integrada, apreciando o grau de proteção proporcionado pelo conjunto e ciente de que eles não funcionarão de forma análoga em cada organização.

## 1.5 Ferramentas de Controle Gerencial

Não é difícil perceber que os sistemas de controle das organizações têm sido impactados por níveis cada vez mais altos de incerteza sobre o futuro e competitividade fazendo com que os sistemas de medição de desempenho se tornassem indispensáveis.

Segundo Gomes e Salas (2008) a relevância de mudanças contínuas e imprevisíveis obrigam que mecanismos sejam desenvolvidos por responsáveis pelo desenho dos sistemas de informação e controle, para que sejam capazes de facilitar, rapidamente, a adaptação a elas, diminuindo assim a incerteza, bem como assegurando o controle das atividades.

Segundo esses autores, um sistema de controle baseado em resultados, que é normalmente empregado na avaliação de desempenho de unidades organizacionais que são responsáveis por uma série de atividades, de forma descentralizada e usufruindo de autonomia em diversas decisões, caracteriza-se por:

- elevada formalização;
- ênfase no controle por exceção;
- predomínio de sistemas de controle de natureza financeira;
- formulação anual de um conjunto de metas explícitas e quantificadas (financeiras e não financeiras) que devem ser alcançadas pelas unidades;
- estabelecimento de um orçamento que quantifica, em termos monetários, os recursos disponíveis e os resultados a alcançar;
- realização de avaliação periódica da atuação de cada unidade e de seu responsável, a partir do resultado final obtido e sua comparação com o orçamento e as metas inicialmente estabelecidas.



Gome e Salas (2008) apontam que a utilização de um sistema de controle, em geral, e de um sistema de controle por resultados, em particular, requer dois elementos conforme apresentados no Quadro 10: o desenho da **estrutura de controle**, que determina para cada unidade os indicadores de controle e o sistema de informação (este último possibilita a medição do desempenho e o acompanhamento periódico da evolução dos indicadores anteriores); e uma vez definida essa estrutura, inicia-se a realização do **processo de controle**, que consiste em: estabelecimento de objetivos e de planejamento; e análise e avaliação da atuação de cada unidade.

<b>Sistema de controle</b>	
<b>Estrutura de controle</b>	<b>Processo de controle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de controle</li> <li>• Sistema de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento</li> <li>• Avaliação do resultado</li> <li>• Decisões corretivas</li> </ul>

Quadro 10: Elementos de um sistema de controle  
Fonte: Gomes e Salas (2001)

É importante considerar, de acordo com esses autores, que a realização do controle requer não somente a formulação de objetivos e a elaboração de orçamentos, mas também, e especialmente, a avaliação do desempenho e do resultado de cada unidade organizacional.

A avaliação de desempenho, segundo Anthony e Govindarajan (2008), está incluída como uma atividade dentro de um sistema de controle formal. Eles explicam que, idealmente, os relatórios, que contém as ocorrências durante o cumprimento das responsabilidades dos gestores, são estruturados de forma que forneçam as informações sobre os programas que eles executam no decorrer do ano e os centros de responsabilidade, sendo que os relatórios sobre este último podem demonstrar as informações orçadas e as reais, as medições de desempenho financeiro e não financeiro e informações internas e externas. Vale ressaltar que a informação financeira da organização é obtida a partir do desenvolvimento de sistemas contábeis, podendo ser divulgada através de índices e a informação não financeira se refere a aspectos internos relacionados à gestão.

Para Miranda e Silva (2002) as principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição de desempenho são:

- Controlar as atividades operacionais da empresa;
- Alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- Controlar o planejamento;

- Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Toda organização tem ciência que a avaliação do desempenho dos gestores é fundamental porque facilita a tomada das decisões de planejamento e controle, conforme as metas fixadas pela alta administração. Assim, para medir o desempenho dos componentes de uma empresa torna-se necessário desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que contenha indicadores. De acordo com Macedo et al. (2006), os processos de mensuração de desempenho se desenvolvem a partir da seleção de indicadores críticos de desempenho específicos para cada empresa. Entretanto, a maior dificuldade dos gestores está na escolha desses indicadores.

Bonelli et al. (1994) colocam explicitamente que a escolha dos indicadores deve ser precedida pelo claro entendimento da estratégia e da estrutura da empresa.

Os números financeiros de uma organização descrevem, na verdade, o desempenho que já ocorreu. Para Bonelli et al. (1994) um sistema de indicadores deveria estar direcionado não apenas para a análise do desempenho passado, mas estar apto a permitir análises prospectivas. Isso quer dizer que os administradores precisam estar atentos à gestão de aspectos não financeiros.

Um modelo balanceado para avaliação de desempenho deve dar atenção, na formulação dos indicadores, às formas de controle utilizadas na organização, assim como à interação destas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (MULLER et al., 2003).

De acordo com Miranda e Silva (2002), a definição de quais indicadores que melhor acatam as necessidades de informação dos gestores é um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho.

Existe a necessidade real de se aplicar diversos indicadores para alcançar os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se realiza, não havendo a possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador (SLACK et al., 2002).

As técnicas de controle gerencial, inicialmente, a ênfase recaía no orçamento (MERCHANT, 1981; BROWNELL, 1981 apud FREZATTI e AGUIAR 2007). Em seguida, outras técnicas foram analisadas, tais como sistemas de mensuração de desempenho e de incentivo (GOVINDARAJAN, 1984; GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985; ABERNETHY; LILLIS, 1995 apud FREZATTI e AGUIAR, 2007), *Activity Management* (GOSSELIN, 1997

apud FREZATTI e AGUIAR, 2007) e *Balanced Scorecard* (HOQUE; JAMES, 2000 apud FREZATTI e AGUIAR, 2007).

As técnicas de controle gerencial foram agrupadas em tradicionais e contemporâneas conforme apresentadas no Quadro 11 (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; FERREIRA; OTLEY, 2006 apud FREZATTI e AGUIAR, 2007). Chenhall e Langfield-Smith denominam de técnicas contemporâneas as que enfatizam o desenvolvimento mais acurado do custo dos produtos; fornecem um foco mais amplo na avaliação do desempenho de processos de produção; e incluem atividades e processos para resultados estratégicos. Ferreira e Otley por sua vez classificam as técnicas de controle gerencial por meio de um critério cronológico.

Chenhall e Langfield-Smith (1998)		Ferreira e Otley (2006)	
Tradicionais	Contemporâneas	Tradicionais	Contemporâneas
Sistemas Orçamentários para Planejamento e Controle	<i>Benchmarking</i>	Planejamento Estratégico	<i>Balanced Scorecard</i>
Medidas de Desempenho (ROI)	Técnicas Baseadas em Atividades (ABC e ABM)	Orçamento	Orçamento Baseado em Atividades
Relatórios de Resultado por Departamento	Medidas de Desempenho Balanceadas	Análise de Variação Orçamentária	Custeio Baseado em Atividades
Análise Custo-Volume-Lucro	Medidas de Desempenho Balanceadas em Equipe	Técnicas Tradicionais de Custeio	Custeio Alvo
	Medidas Baseadas em Empregados	Análise de Lucratividade do Produto	Análise de Lucratividade de Cliente
	Planejamento Estratégico	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Economic Value Added (EVA)</i>
		Lucro Residual	Análise do Ciclo de Vida de Produto
		Retorno sobre o Investimento	<i>Benchmarking</i>
		Análise Custo-Volume-Lucro	
		Técnicas de Pesquisa Operacional	

Quadro 11 – Técnicas tradicionais e contemporâneas de Controle Gerencial  
Fonte: Frezatti e Aguiar (2007)

Muller (2003) menciona que atualmente é preciso medir o desempenho competitivo sobre várias perspectivas, podendo-se dizer que a questão externa (pressões sociais, ambientalistas, etc.) merece um peso bastante representativo. Ele ainda destaca que:

após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as dimensões (variáveis-chave) que devem ter seu desempenho medido (o que medir?), é preciso

definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de desempenho, ou seja, as medidas que serão usadas (como medir?).

Se os fatores críticos para o sucesso, definidos pela estratégia, são mensurados e recompensados, as pessoas são motivadas a alcançá-los (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Como o progresso da empresa é monitorado através destes sistemas, seus eventuais erros são corrigidos, aumentando as possibilidades de que estas conquistem suas metas e objetivos.

No próximo tópico são apresentados alguns modelos de avaliação de desempenho empregados no processo de controle gerencial distinguindo-se em modelos com ênfase financeira e não financeira.

### 1.5.1 Medidas Financeiras

#### **Orçamento**

O Orçamento é uma ferramenta de controle gerencial utilizada atualmente por qualquer organização com um grau fundamental de importância, estando toda a instituição envolvida no processo orçamentário.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008) os orçamentos são uma importante ferramenta para controle e planejamento de curto prazo nas empresas e geralmente, um orçamento operacional, abrange um ano, estabelecendo as receitas e despesas planejadas para aquele ano. Segundo esses autores, o orçamento possui as seguintes características:

- estima o lucro potencial de uma unidade de negócio;
- é expresso em termos monetários, embora os totais em dinheiro possam ser baseados em valores não-monetários (por exemplo, unidades vendidas ou produzidas);
- geralmente cobre o período de um ano, ressaltando-se que nos negócios fortemente influenciados por fatores sazonais, como empresas de vestuário por exemplo, deve haver dois orçamentos por ano;
- é um compromisso de gestão em que os gerentes aceitam esta responsabilidade para alcançar os objetivos projetados;

- a proposta de orçamento é examinada e aprovada por uma autoridade superior ao analista de orçamento;
- o orçamento pode ser modificado apenas sob condições específicas depois de aprovado;
- o desempenho financeiro real é comparado com o orçamento, periodicamente, e as variações são analisadas e explicadas.

Cabe destacar que o processo orçamentário é aplicado para o período de um único ano, enquanto o planejamento estratégico concentra-se em atividades que se desdobram por um período de vários anos.

A elaboração de um orçamento é o plano futuro da administração para um determinado período podendo alcançar aspectos financeiros e não financeiros. As expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxos de caixa e posição financeira são quantificadas pelos orçamentos financeiros, observando-se que do mesmo modo que as demonstrações são elaboradas com referência a períodos passados, podem também ser preparadas para períodos futuros (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997).

O acompanhamento das atividades realizadas nos centros de responsabilidade de uma organização comumente é feito por meio de um amplo processo orçamentário, cujo foco são os resultados realizados.

### **Custo-padrão**

Segundo Ferreira (2009) o custo-padrão, em sentido estrito, é o custo ideal de produção de um determinado produto e que para alcançá-lo, é necessário que a indústria tenha equipamentos, matérias-primas, mão-de-obra etc. da melhor qualidade, que opere sem desperdícios e com 100% da sua capacidade instalada.

Segundo esse autor, o custo-padrão ideal seria um objetivo alcançável a longo prazo, com base em métodos científicos de produção. Ele observa que, devido à dificuldade ou mesmo impossibilidade da aplicação do custo-padrão ideal, as indústrias adotam um conceito mais prático: o custo-padrão corrente, que é a meta fixada para o período seguinte e que leva em consideração as deficiências da indústria em termos de equipamentos, matérias-primas, mão-de-obra etc., diferentemente do custo-padrão ideal. Ainda assim, é um objetivo de difícil alcance.

O custo-padrão é usado para controle dos custos, permitindo a comparação entre o custo de fato ocorrido (o custo real) e o custo que deveria ter ocorrido (o padrão).

De acordo com Padoveze (2007), os objetivos do custo-padrão são:

- determinar o custo correto;
- avaliar as variações ocorridas entre o real e o padrão;
- definir responsabilidades e obter o comprometimento dos responsáveis por atividade padronizada, servindo como elemento motivacional;
- avaliação de desempenho e eficácia operacional;
- base para o processo orçamentário;
- formação de preço de venda;
- acompanhamento da inflação interna da empresa.

O custo-padrão é empregado no controle dos custos, permitindo estabelecer um paralelo entre o custo real e o padrão.

O custo-padrão apresenta uma vantagem que é permitir a apuração do custo dos estoques por valores previamente fixados, antes da apuração dos custos reais, facilitando, por exemplo, a apuração dos custos para tomada de decisões e a composição de relatórios em curto período de tempo. Isso faz do custo-padrão um instrumento precioso para fins gerenciais (FERREIRA, 2009).

### **ABC (*Activity Based Costing*)**

Ferreira (2009) define o Custeio Baseado em Atividades (ABC – *Activity-Based Costing*) como um método de custeio que comporta a redução de distorções provocadas, no custeio por absorção, pelo rateio mais ou menos arbitrário dos custos indiretos. Assim, ao se adotar o ABC, um produto considerado o mais rentável pelo critério tradicional de apropriação dos custos indiretos pode deixar de ter esse valimento em decorrência de uma apropriação mais adequada dos custos indiretos. A diferença fundamental desse método de custeio para os tradicionais está justamente no trato dado aos custos indiretos.

O objetivo do emprego do Custeio Baseado em Atividades é possibilitar a visualização dos custos por meio da revisão das atividades executadas dentro da empresa, reconhecendo os vínculos dos custos com os produtos. Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 223), definem o ABC como:

[...] um método de custeio projetado para municiar os gerentes com informações de custo, para decisões estratégicas ou de outra natureza, que potencialmente afetem a capacidade e, por conseguinte, os custos “fixos”. O custeio baseado em atividades é também utilizado como um elemento da gestão por atividade, abordagem de gestão que tem por foco as atividades.

A utilização do ABC, segundo Ferreira (2009), requer a definição das atividades relevantes dentro dos departamentos e dos direcionadores de recursos, fatores que determinam a ocorrência de uma atividade que irão alocar os diversos custos incorridos às atividades.

Algumas vantagens são apontadas por Jiambalvo (2009) na utilização do custeio ABC:

- servir como uma ferramenta de controle e de gestão do processo produtivo;
- aumentar a precisão no custeio, aperfeiçoando o controle de custos;
- evidenciar os geradores de custos;
- servir como ferramenta para definição do preço de produtos ou serviços;
- auxiliar a contabilidade estratégica de custo;
- apoio à decisão estratégica;
- informação para a gestão das atividades;
- permitir avanço na tomada de decisão.

De acordo com Cogan (1999), o ABC estará em condições de exibir resultados mais perfeitos sempre que a organização empregar grande quantidade de recursos indiretos em seu processo de produção e possuir uma expressiva diversificação em produtos, processos e clientes.

Ferreira (2009) destaca que no ABC os custos são atribuídos por meio de rastreamento, cabendo aqui mencionar que a principal diferença entre o rateio e rastreamento é que, no segundo, há uma relação mais direta dos custos com a atividade, cujo efeito é aumentar a relação dos custos com os produtos, o que torna a apropriação dos custos indiretos menos arbitrária. Esse autor observa que no rastreamento acontece a análise da verdadeira relação entre o custo e a atividade, via direcionador dos custos alocados a cada departamento de produção para suas respectivas atividades.

### **EVA versus ROI**

Indicadores baseados em dados contábeis, tais como o ROI – *Return on Investment* e o EVA - *Economic Value-Added*, têm sido empregado muitas vezes por empresas na avaliação da performance dos investimentos em ativos, além de serem bastante realçados em literatura própria sobre o tema.

De acordo com Horngren et al. (2005), o ROI é uma medida de lucratividade que indica a eficiência global da administração referente à geração de lucros com seus ativos

disponíveis, sendo obtido pela divisão do resultado líquido (lucro líquido) pelo ativo total (valor do investimento).

Kassai et al. (2000, p. 174) afirmam que o ROI consiste na “expressão mais simples de medida de retorno de investimento”, sendo uma taxa fixada a partir de informações contábeis.

Percebe-se que o cálculo ROI é bem evidente, sendo possível a aplicação desta medida a qualquer organização, destacando-se a liberdade de acesso aos demonstrativos contábeis pela concorrência, podendo o seu desempenho, portanto, ser acompanhado e comparado regularmente.

Mendes (2004) informa que o EVA resulta de um conceito anterior de lucro residual, que de acordo com Garison et al. (2007), “é o lucro operacional líquido obtido pelo centro de investimento acima do retorno mínimo exigido sobre seus ativos de produção”. Martin e Petty (2000) afirmam que só existe lucro quando as taxas de retorno exigidas pelos investidores forem superadas, deduzido os custos financeiros dos passivos onerosos e do capital próprio.

De acordo com Atkinson et al. (2000, p. 649), o valor econômico adicionado equivale à receita menos o custo econômico do investimento produzido por aquela receita, podendo ser calculado pela fórmula: *Valor Econômico Adicionado = Lucro – Custo de Capital*

Para Anthony e Govindarajan (2008) o EVA ao ser utilizado como uma medida de desempenho estimula os gestores a aumentá-lo tomando ações consistentes com o crescimento do valor dos acionistas. Isto pode ser percebido quando se considera o cálculo do EVA, como se segue:

$$EVA = Lucro líquido - Encargo de capital$$

em que,

$$Encargo de Capital = Custo de capital \times Capital utilizado \text{ (1)}$$

Outra forma de se expor a equação (1) seria:

$$EVA = Capital utilizado (ROI - Custo de capital) \text{ (2)}$$

De acordo com Copeland, Koller e Murrin (2002), “o gerenciamento do desempenho das unidades é, frequentemente, a parte mais importante da administração para criação de valor, por ser aí que as medidas de valor e as metas se devem traduzir rotineiramente em ações e tomada de decisões”.



Há quatro razões para se utilizar o EVA em vez do ROI conforme orientam Anthony e Govindarajan (2008):

1. Com o EVA, todas as unidades de negócio têm o mesmo objetivo de lucro para investimentos comparáveis, já que, por outro lado, o ROI provê incentivos diferentes para investimentos nas unidades de negócio;
2. Aumentar o ROI de um centro através da tomada de decisões podem reduzir seus lucros totais, enquanto que, se o desempenho do centro de investimento é medido pelo EVA, os investimentos que produzem um lucro excedente ao custo de capital, aumentará o EVA, sendo economicamente atraente para o gestor;
3. Diferentes taxas de juros podem ser utilizadas por diferentes tipos de ativos.
4. O EVA, diferentemente do ROI, tem uma correlação positiva mais forte com mudanças no valor de mercado da empresa.

Com referência à metodologia do EVA para bancos, Bastos (2002), afirma que:

Basicamente existem duas maneiras de calcular o EVA. A primeira, mais adequada para empresas não financeiras, utiliza a soma do patrimônio líquido contábil e do passivo não operacional referente a fontes permanentes de financiamento para a empresa como base para o cálculo do Capital Econômico. No entanto, a realidade dos bancos exige uma forma alternativa para se chegar ao Capital Econômico. Os recursos captados pelo banco originam-se, principalmente, de depósitos à vista e a prazo de clientes e de financiamentos recebidos de outros bancos ou agências governamentais e fazem parte de sua operação. Não há no banco a figura de um parceiro capitalista a conceder um empréstimo e ocupar um lugar permanente em sua estrutura de capital.

A aplicação do conceito de EVA na gestão bancária, segundo Mendes (2004), procura aperfeiçoar o processo de controle gerencial com ênfase na avaliação de desempenho dos gestores das unidades de negócios dos bancos. Tem-se dessa forma a necessidade de garantir coerência entre o desempenho das áreas com o valor gerado para o acionista por esse processo de gestão e para isso, deve-se buscar indicadores de desempenho que acatem esse desejo a fim de que as decisões negociais tomadas numa unidade de negócio afetem ao mesmo tempo sua medida de performance e o valor para o acionista.

Em seu estudo de gestão baseada em valor aplicado a bancos pela métrica EVA, Mendes (2004) constatou que, se o EVA representa medida de valor da empresa para o acionista com aplicabilidade gerencial, esta métrica para avaliação da empresa para o acionista segrega o valor gerado em decorrência das ações gerenciais do capital inicialmente investido pelos acionistas e, portanto, apresenta maior aplicabilidade gerencial, concluindo assim, que o EVA representa uma medida de valor da empresa para os acionistas com aplicabilidade gerencial na avaliação de desempenho das unidades de negócios dos bancos múltiplos.

## **EBITDA**

O EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* é um indicador financeiro que passou a ser amplamente utilizado nos últimos anos pelas empresas de capital aberto e pelos analistas de mercado como a principal e, às vezes, única avaliação de desempenho ou do valor das companhias. É uma importante ferramenta de avaliação de performance operacional.

Segundo Assaf Neto (2002, p. 207) o EBITDA “[...] equivale ao conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa apurado antes do cálculo do imposto de renda”.

### 1.5.2 Medidas não financeiras

## **BSC - Balanced Scorecard**

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foi resultado de um estudo realizado ao longo de um ano denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), cujo interesse foi despertado pela convicção de que, para medir o desempenho organizacional e criar valor futuro para a organização, os indicadores contábeis financeiros não eram satisfatórios. Assim, no início da década de 1990, estes autores decretaram o *Balanced Scorecard*, um sistema de mensuração de desempenho que considera também indicadores não financeiros, além dos financeiros, provenientes da estratégia da organização. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que seu diferencial é a capacidade de transmitir a visão e a estratégia através de indicadores de desempenho com origem em objetivos estratégicos, cuja comunicação se dá por meio de sua estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas e o seu alcance ou não, possibilita aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos de modo que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Para eles, mais que um sistema de mensuração de desempenho, o *scorecard* é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho.

O BSC é um sistema que gerencia estratégias, tendo como alvo a elevação da capacidade dos funcionários e conseqüentemente da organização, deixando claro que a tomada de decisão e o êxito da estratégia continuam sob a responsabilidade dos gestores.

Anthony e Govindarajan (2008) informam que, de acordo com os proponentes dessa abordagem, devem-se estabelecer metas para as unidades de negócio e nessas circunstâncias mensurá-las sob as quatro perspectivas: financeiro, cliente, processos internos e provação e aprendizagem. Segundo esses autores, o balanceamento de várias medidas estratégicas em um esforço para obter o alinhamento de metas é promovido por esse sistema de mensuração e, dessa forma, estimular os funcionários a agir com maior empenho na organização, ajudando a estabelecer o foco da companhia, a melhorar a comunicação, a fixar objetivos organizacionais e a promover *feedback* sobre a estratégia.

Todo parâmetro em um *Balanced Scorecard* remete a um aspecto estratégico da companhia, segundo Anthony e Govindarajan (2008), destacando que em sua criação os executivos devem escolher um conjunto de medidas que:

- Reflita com exatidão os fatores críticos determinantes do sucesso da estratégia da companhia;
- demonstre as relações de causa e efeito entre as medidas individuais, revelando como as medidas não-financeiras afetam os resultados financeiros no longo prazo; e
- forneça uma visão ampla do estado atual da companhia.

Kaplan e Norton (1997) alertam para o fato de que os indicadores financeiros, que apresentam o resultado das ações do passado, não são convenientes na orientação e avaliação da trajetória que as organizações da era da informação devem seguir na criação de valor futuro, ao investir em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Daí a necessidade dos indicadores não financeiros com o propósito de dar impulso ao desempenho financeiro de longo prazo, apesar de que, segundo Kaplan e Norton (1997), o que diferencia o BSC dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não-financeiras, já que muitas empresas as empregam (relacionadas a programas de qualidade e satisfação dos clientes), mas o fato de que as medidas do *scorecard* provêm da estratégia da empresa. Portanto, na visão desses autores, um bom *Balanced Scorecard* deve combinar adequadamente os resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) coerentes com a estratégia da organização.

Quantos às barreiras à implantação do BSC, principalmente se não existir na empresa uma cultura de gestão estratégica na organização, Kaplan e Norton (1997) aconselham que o BSC deva ser empregado juntamente com processos gerenciais que comportem um aprendizado em dois níveis - análise operacional e revisão estratégica -, por meio de uma

análise de dados sobre a estratégia que possibilite refletir sobre ela e da engenhosidade de novas oportunidades e direções estratégicas nos setores da organização.

### **Governança corporativa**

Adam Smith (1985) verificou que a não total coincidência entre a propriedade e o controle das organizações possibilita a ocorrência de conflitos de interesses entre proprietários e *controllers*. A divisão da propriedade e do poder foi o início para pesquisas e cujo ponto mais alto foi a Teoria da Agência, que trata da relação entre o principal e o agente, que autoriza as ações deste, estando sujeito às suas ações, de modo que os objetivos de uma empresa sejam alcançados. Esta teoria, mais tarde, se transformaria no alicerce para a criação de mecanismos de governança corporativa.

De acordo com Macey e O'hara (2003), problemas de agência acontecem quando o principal não tem poder ou informação necessária para acompanhar e controlar o agente e quando não há alinhamento das compensações do principal e do agente. Ainda nessa direção, para Shleifer e Vishny (1997), a razão que leva o principal a contratar o agente é o fato de não ter qualificação ou informação suficiente para decidir as questões de aplicação de investimentos e assim, para esses autores, a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que atenua os problemas de agência e seus custos.

Com o propósito de reduzir os conflitos e também a assimetria informacional, nasce então a governança corporativa, que se fundamenta na implementação de mecanismos de fiscalização da administração: conselhos de administração, conselhos fiscais e auditorias independentes (BIANCHI, 2009).

Em 1995 foi criada a primeira instituição privada sobre o tema na América Latina, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que de acordo com o seu Código de Melhores Práticas de Governança lançado em 1999, governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, abrangendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Este Código pôs em vigor os princípios básicos de governança corporativa: transparência, equidade e prestação de contas. A governança corporativa, segundo estudiosos do tema, deve ser aplicada exclusivamente para proteger os acionistas.

Macey e O'Hara (2003) sugerem uma definição mais abrangente sobre governança corporativa, explicando-a como um conjunto de contratos e arranjos institucionais que comandam as relações entre acionistas e a gestão das corporações. Esses autores deduzem

que quando gestores e conselhos de administração são considerados responsáveis por seus atos e decisões por meio de um processo de supervisão transparente, as necessidades societárias e dos acionistas apresentam uma consideração crescente como resultado.

Ao se tratar da governança corporativa de bancos, cabe destacar a natureza do mercado em que uma instituição financeira opera. Assim, Visentini (1997) observa que o mercado financeiro apresenta características de mercado administrado por causa das restrições de entrada, controle de fusões e aquisições, autorizações, rede de seguros, etc. Segundo esse autor, as configurações observadas de governança corporativa dos bancos têm que tratar com atenção o interesse privado dos proprietários, por um lado, e o interesse público na estabilidade do sistema, por outro lado.

A regulação tem como objetivo a busca da sustentação da segurança do ambiente econômico. Para Ciancanelli e Reyes (2000), a regulação do mercado financeiro tem ao menos quatro efeitos:

1. a existência do regulamento implica na existência de uma força externa, que independe do mercado, afetando a relação entre o proprietário e o gerente;
2. uma força externa da governança na firma é criada, tacitamente, por regulamentos aplicados neste mercado;
3. a existência do regulador e de regulamentos dá a entender que os gerentes e proprietários serão disciplinados por forças de mercado em um processo diferente do que ocorre nos mercados não regulados;
4. o órgão supervisor compartilha do risco dos bancos, como o prestador de última instância, a fim de evitar o risco sistêmico.

Levine (2003) discute dois atributos especiais dos bancos que os fazem especiais na prática: uma menor transparência e a regulação maior do governo. Furfine (2001) destaca que as assimetrias informativas são maiores com bancos, apesar de estarem presentes em todos os setores.

De forma ordenada, o BIS (*Bank for International Settlements*) tem divulgado instruções contendo tópicos específicos, nos quais a importância da governança corporativa é realçada, onde são evidenciadas as estratégias e as técnicas que são básicas para uma boa governança corporativa. Fortes sistemas de controles internos, compreendendo as funções de auditoria interna e externa, a independência entre o gerenciamento dos riscos e as áreas de negócios e outras formas de controles, fazem parte dos princípios que estão presentes nesses documentos.

Banzas (2005) em seu estudo destaca a ação do Banco Central do Brasil em relação à governança corporativa dos bancos, que tem recebido muita atenção nos últimos anos. Ele destaca dois pontos que fizeram o BCB dar maior atenção em relação à governança corporativa na supervisão dos bancos:

1. as recomendações do BIS e a adoção dos novos critérios de avaliação de riscos pertinentes ao novo acordo de capitais;
2. as exigências da Lei Sarbanes-Oxley, de 2002, principalmente nas seções que dizem respeito ao sistema de controles internos e às boas práticas de governança corporativa.

Acrescenta-se que bancos brasileiros com ADR (*American Depositary Receipts*) na bolsa de valores de Nova York, subsidiárias de bancos americanos ou de bancos estrangeiros com presença nos Estados Unidos seguem a Lei *Sarbanes-Oxley*. Esta lei reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. Com um novo ambiente criado a partir dessa lei, os auditores passaram a exercer um papel mais extenso nas decisões gerenciais fundamentais sobre estratégia, aquisições, planejamento sucessório, reação a crises e a contabilização de lucros.

Outro fato importante ligado à governança corporativa foi a resolução 3.081/03, que passou a exigir das instituições financeiras com capital superior a R\$ 200 milhões a constituição de comitê de auditoria composto por pessoas que não participassem da instituição, contraindo um grau alto de responsabilidade e atribuições.

As necessidades de convergência e aderência aos padrões internacionais, há pouco tempo, demarcam um estímulo consistente à governança corporativa no Brasil.

Por fim, destaca-se que várias pesquisas recentes vêm apontando que a governança corporativa aumenta o valor das empresas não financeiras, assim como o dos bancos, tendo como efeito natural o crescimento econômico e condições mais saudáveis de mercado, como por exemplo, um menor custo de captação.

## **Benchmarking**

Gomes & Salas (2001) apontam que é necessário na elaboração de sistemas de informações a indicação da existência de informação interna comparada à da concorrência. Nessa linha, Slack et al. (2002), mencionam que quando o mercado é utilizado pelas empresas como parâmetro de comparação, segundo padrões de desempenho da concorrência, é necessário que se utilize uma abordagem intitulada *benchmarking*, que consiste na

*performance* das empresas em relação a um conjunto de competidores previamente selecionados.

O *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático de empresas e serviços, por meio da sua confrontação com unidades vistas como eficientes, conduzindo ao estabelecimento de ações gerenciais efetivas, visando à elevação dos resultados (redução de custos, aumento de produção, etc.); e um dos modernos instrumentos de gestão, possibilitando a melhoria do desempenho técnico-econômico das organizações de forma comparativa (NOVAES, 2001).

Para Camp (2002) o *benchmarking* é uma nova forma de se fazer negócios que obriga a uma visão externa a fim de garantir a precisão da fixação de objetivos, configurando-se em uma nova abordagem gerencial, já que força ao frequente teste das ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria. Segundo esse autor, o *benchmarking* exige trabalho em conjunto de modo cooperativo, encaminhando a atenção para práticas empresariais que tendem à manutenção da competitividade, ao invés da promoção de interesses individuais.

O *Benchmarking* é um instrumento bastante empregado pelos bancos. Camargo Jr. et al. (2004), em um estudo sobre eficiência operacional de bancos, investigaram o desempenho de 19 bancos comerciais e múltiplos de grande porte em atuação no Brasil no ano de 2003 utilizando a metodologia DEA - Análise Envoltória de Dados (técnica com o objetivo de analisar, comparativamente, unidades independentes no que se refere ao seu desempenho), sendo os *inputs*: o ativo total, as despesas de pessoal e outras despesas administrativas e os *outputs*: as operações de crédito, as operações de crédito de longo prazo, as aplicações em tesouraria e a rentabilidade da atividade bancária. Nesta pesquisa, os principais resultados obtidos apontaram que os bancos com menor ativo total eram os mais eficientes (ou seja, os menores bancos) e aqueles que conseguiam realizar grandes operações de concessão de crédito de longo prazo.

O *Benchmarking* é uma das ferramentas de gestão que traz benefícios ao desempenho das empresas ao prover referências que estas deveriam alcançar em relação a determinadas grandezas. Tal instrumento tem como apoio as experiências bem sucedidas vividas por empresas concorrentes de um determinado setor, procurando oferecer com base nisso, parâmetros ideais para as que buscam melhorar sua eficiência.

## Capital Intelectual

Com o cenário da globalização consolidado, o conhecimento do ser humano dentro de uma organização passa a ser valorizado como um meio de inovação e torna-se indispensável no ambiente econômico, acrescentando assim, uma série de ganhos intangíveis às empresas, mas que não se ajustam aos modelos contábeis costumeiros. A esse conjunto de benefícios deu-se o nome de Capital Intelectual.

De acordo com Stewart (1998), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, somando valor ao produto e/ou serviço, por meio do emprego da inteligência ao negócio (e não do capital financeiro), propiciando vantagem competitiva. Na visão desse autor, existe a dificuldade de se identificar e avaliar eficazmente o capital intelectual pelo fato de ser intangível.

Para Brooking (1996) o capital intelectual é uma combinação de ativos intangíveis, resultado de mudanças e investimentos nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que produzem benefícios intangíveis para as organizações e capacitam o seu funcionamento.

Para Edvinsson e Malone (1998), capital intelectual é um capital não financeiro que representa o *gap* oculto entre o valor de mercado e o valor contábil de uma empresa. Tais autores definem capital intelectual através dos seguintes componentes: conhecimento, valor não refletido nas demonstrações contábeis e gerador de benefícios futuros. Esses autores compõem o capital intelectual por meio de duas configurações:

- capital humano: toda a capacidade, conhecimento, expertise, poder de inovação, experiências individuais e habilidades dos funcionários para a execução de seus serviços.
- capital estrutural: é a infra-estrutura composta por equipamentos de informática, *softwares*, patentes e o relacionamento com clientes, ou seja, tudo que dá suporte ao capital humano.

Focando-se em uma organização, segundo Stewart (1998), o capital intelectual é encontrado em pessoas (capital humano), estruturas organizacionais (capital estrutural) e clientes. Os dois primeiros seguem a mesma definição dada na visão anterior e o capital de clientes está relacionado às interações da organização com o seu ambiente externo (clientes e fornecedores).

Quanto à mensuração das aplicações em capital intelectual, Van Buren (2004) menciona que só existe a possibilidade de identificar o verdadeiro valor do capital intelectual



através de uma gestão adequada e com o emprego de métodos de mensuração onde se busquem padrões de reconhecimento do grau de investimento e do seu valor no mercado.

É importante que se mesure os ativos intangíveis e que sejam determinados os seus valores, pois caso contrário, não será possível fiscalizar o seu crescimento.

Compreender melhor o valor do capital intelectual a partir da criação de indicadores que possam mensurá-lo, pode ser uma excelente opção para que os demonstrativos contábeis minimizem as imperfeições de informações sobre os recursos do conhecimento, proporcionando assim, benefícios a investidores e acionistas.

### **Medidas de satisfação do cliente**

A atenção ao cliente e à sua satisfação são requisitos básicos para que qualquer empresa alcance um nível de excelência. Para Juran e Gryna (1991, p. 13), “todos os clientes têm necessidades que devem se atendidas, e as características dos produtos devem atendê-las. [...] a resposta determina a satisfação com o produto e, conseqüentemente, a facilidade de venda do produto”.

A satisfação é um tema que manifesta cada vez mais o interesse do meio empresarial, ganhando bastante importância, principalmente porque o mercado vem aumentando a sua competitividade, além da sociedade interagir com as empresas criando troca de valores, precisando ser avaliadas através de medidas de satisfação do cliente, de forma que se verifique se ocorre ou não a satisfação.

Rocha e Christensen (1987) alertam que são necessárias três condições básicas para a existência de um mercado: a percepção da necessidade do consumidor, a disponibilidade de um produto para satisfazê-lo e a capacidade de compra.

De acordo com Kotler (1998) o nível de satisfação de um cliente é função, ou medida, da diferença entre o desempenho percebido e suas expectativas.

Day (1984) e Westbrook e Oliver (1991) apud ALMEIDA (1999) concluem, de forma geral, que satisfação do consumidor pode ser definida como o resultado da avaliação comparativa que o consumidor efetua entre suas expectativas prévias e o desempenho verificado do produto ou serviço após o consumo.

A descoberta de indicadores que permitam medir e gerenciar o grau de satisfação dos consumidores exige conhecimento técnico, além de investimento, que se bem administrados agregarão valor à empresa. Pereira (2008) informa que algumas empresas colocaram em

prática sistemas simples de aferição onde são verificadas as quantidades de reclamações (de produtos, serviços e atendimento), de devoluções e de entregas feitas no prazo.

O conjunto bem amplo e diversificado de clientes faz parte do universo dos bancos, que precisam desenvolver estratégias para atender, ao mesmo tempo, segmentos distintos como, por exemplo, clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas. Conforme normativo estabelecido pelo Banco Central do Brasil, as instituições financeiras que tenham clientes destes dois tipos devem instituir componente organizacional de Ouvidoria, cujas principais atribuições são:

- receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços de instituições financeiras que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento;
- prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;
- propor ao Conselho de Administração ou, na sua ausência, à Diretoria da instituição, medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas;
- elaborar e encaminhar à Auditoria Interna, ao Comitê de Auditoria, quando existente, e ao Conselho de Administração ou, na sua ausência, à Diretoria da instituição, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da Ouvidoria.

A análise dos dados registrados nas Ouvidorias permite aos bancos desenvolver indicadores de desempenho que viabilizem o constante monitoramento das manifestações dos clientes, tais como solicitações, sugestões, reclamações, elogios, contribuindo para o aperfeiçoamento do atendimento ao consumidor bancário, além da comparação de resultados com outras instituições concorrentes.

### **Gestão de riscos em Instituições Financeiras**

De acordo com o dicionário Aurélio a palavra risco é definida como “perigo ou possibilidade de perigo”. O risco é uma escolha, que envolve uma tomada de decisão, que implica em consequências consideráveis para o futuro das organizações, devendo se basear em critérios coerentes e mensuráveis. Daí a necessidade de medi-lo e gerenciá-lo.

Para Santomero (1997) os riscos aos quais as instituições financeiras estão expostas podem ser reunidos, sob uma perspectiva gerencial, em três classes: riscos que podem ser eliminados ou evitados com a utilização de práticas de negócios, riscos que podem ser transferidos e riscos que devem sofrer uma gestão de forma ativa.

Convém classificar alguns tipos de risco com o objetivo de facilitar a evolução das teorias e práticas de sua gestão. Desse modo, no âmbito do processo produtivo dos bancos, Reis (2000) define os principais riscos:

[...] os principais riscos inerentes ao processo de intermediação são decorrentes da possibilidade de que os fluxos acordados com os devedores não sejam recebidos nos prazos e condições definidos (risco de crédito), ou de que a instituição não tenha recursos em níveis suficientes para atender as solicitações imediatas de saque em contas de depósitos e demandas por empréstimos (risco de liquidez), ou de que os direitos adquiridos ou as obrigações contraídas sofram desvalorizações ou valorizações de preço (risco de mercado), além das possibilidades de perdas decorrentes de falhas em procedimentos internos de controle, de administração, de produção, entre outros (risco operacional).

Tipos de risco como o de mercado, de crédito, de liquidez, operacional, legal e o sistêmico, fazem parte do arcabouço de normas (resoluções) emanadas pelo Conselho Monetário Nacional, assim como a determinação às instituições financeiras de implementação de estruturas para gerenciá-los.

Nos últimos anos o processo de gestão de riscos em instituições financeiras vem ganhando espaço e importância, sendo parte essencial das atividades de qualquer empresa, não somente dos bancos, pois a nova realidade mundial, cada vez mais permeada por incertezas e por redefinições na função das organizações, requer uma ampliação da compreensão e da prática de gestão de riscos.

Gerenciar riscos se tornou uma orientação que cresce mundialmente no ambiente financeiro e isso pode ser explicado por várias razões, entre as quais, a consolidação da globalização, mercados cada vez mais voláteis, tecnologia crescente, evolução do mercado de derivativos e regulamentação prudencial por parte dos órgãos internacionais de supervisão bancária. Quanto a este último fator, Goulart (2003, p. 9) destaca que “[...] órgãos internacionais e bancos centrais de diversas nações têm publicado documentos que tratam do tema, abordando as características que devem possuir os sistemas de gestão de risco das instituições financeiras [...]”. Cabe também ressaltar que a utilização de derivativos como forma de alavancagem das posições causou muitos fracassos financeiros, como por exemplo, o do banco *Barings*.

De acordo com Brito (2000, p. 23), “a gestão do risco é o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas.” Cabe ressaltar que não existe uniformidade na metodologia para cálculo do risco nas instituições financeiras em

boa parte dos países. Aqui no Brasil, o Banco Central facultou a escolha de critérios às instituições, mas estabeleceu padrões mínimos a serem cumpridos para o cálculo de diversas modalidades de risco.

O importante no processo de gestão de riscos é identificar os fatores e os procedimentos de mensuração, assim como as atividades de monitoramento e controle. Nessa direção, Trapp (2004, p.106) realça que:

As instituições financeiras têm se especializado na gestão dos seus riscos, tanto porque atuam em um ambiente instável com variáveis que apresentam grande volatilidade, ou porque, conseqüentemente, os órgãos reguladores estão impondo padrões mínimos de identificação, medição e controle.

Segundo a prática das instituições financeiras, alguns pontos são comuns e fundamentais para uma gestão eficaz:

- a supervisão ativa por parte da alta administração e do corpo gerencial da instituição;
- o estabelecimento de políticas, procedimentos e limites adequados;
- o desenvolvimento e implantação de sistemas de mensuração e monitoramento dos riscos;
- a existência de controles internos abrangentes e minuciosos sobre todas as operações realizadas pela instituição;
- a realização de auditorias internas periódicas, eficazes e tempestivas

O desenvolvimento de um padrão global que controlasse os riscos das instituições financeiras tornou-se necessário em função da visível quantidade de riscos que envolviam as instituições financeiras, com a finalidade de fortalecer o SFN. Vale lembrar a quebra de grandes bancos (Econômico, Nacional e Bamerindus, com fraudes descobertas após a liquidação dos dois primeiros), quando se questionou a forma pela qual o Banco Central do Brasil vinha realizando a fiscalização do sistema financeiro. Para evitar a instauração de uma crise sistêmica bancária, o governo federal, através do BCB, lançou o PROER – Programa de Estímulo à Restauração e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional – e o FGC – Fundo Garantidor de Créditos -, como forma de garantir a tranquilidade aos depositantes.

Havia a necessidade de regulamentação e supervisão dos bancos internacionalmente. Por essa razão, em 1988, surge o primeiro acordo com o objetivo de reduzir os riscos de insolvência dos bancos em todo o mundo denominado Acordo de Basileia.

O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia foi criado em 1974 com o objetivo de formular padrões para a supervisão e recomendações de boas práticas bancárias e encontra-se

subordinado ao BIS, que tem por objetivo promover a estabilidade monetária e financeira dos países. Em 1988 o Comitê publicou o Acordo de Basileia que trata de exigências de capital mínimo dos bancos dos países membros do G-10, principalmente com referência ao risco de crédito, a fim de minimizar os riscos de insolvência dos bancos no mundo. Andrezo e Lima (2007, p. 206) definem bem o objetivo desse Acordo ao citar que este “[...] tinha como objetivo padronizar as normas sobre solidez dos bancos, de modo a minimizar os riscos de insucesso bancário e permitir análise comparativa entre os bancos no plano internacional”.

Cruz (2009) informa em seu estudo que a adoção do Acordo de Basileia no Brasil foi feita por meio da Resolução CMN nº 2.099/94, que trata da metodologia sobre níveis mínimos de capital previstos no Acordo, dando início no Brasil, a uma regulamentação com o objetivo de proteger os sistema financeiro e seus investidores, estando alinhada ao Acordo de Basileia. Andrezo e Lima (2007, p. 207) comentam que antes dessa resolução “as regras brasileiras até então existentes não faziam qualquer diferenciação quanto aos níveis de risco dos bancos.” Para estes autores a Resolução “[...] passou a exigir a compatibilização do capital com o grau de risco dos ativos da instituição financeira.”

Cruz (2009) ressalta que a Resolução é constituída por quatro anexos tratando das regras para funcionamento e manutenção das instituições financeiras. Segundo ele, o quarto e último anexo é a essência do Acordo de Basileia, tratando do patrimônio compatível com o grau de risco dos ativos e a metodologia originalmente apresentada para cálculo é explicada no artigo 2º da Resolução CMN nº 3042/02.

Verrone (2007, p. 33) resume o Acordo de Basileia da seguinte forma:

Basileia I estabeleceu que o capital mínimo necessário para cobrir os riscos e preservar a capacidade de pagamento das instituições financeiras deveria corresponder a 8% da soma de seus ativos. Cada ativo, no entanto, seria computado em função de um peso variável de acordo com seu respectivo risco, compondo assim o APR – Ativo Ponderado Pelo Risco.

Os resultados obtidos no trabalho desenvolvido por Casella e Bispo (2007), que tentaram conseguir verificar o impacto do Acordo de Basileia I nos bancos localizados no Brasil, comprovam que houve impacto do Acordo de Basileia I nos principais índices de lucratividade e rentabilidade dos bancos. Cruz (2009) salienta que, dessa forma, é possível concluir que o Acordo de Basileia I teve impacto financeiro negativo nos bancos localizados no Brasil.

Os modelos de gestão de risco e os mercados financeiros se sofisticaram com o desenvolvimento e a contínua internacionalização dos mercados. Não se pode negar o avanço obtido com Basileia I em termos de marco regulatório e de exigência de capital para resistir ao risco de crédito e os ajustes para cobertura de riscos de mercado, mas nos final da década

de 90, com o aparecimento de muitas crises financeiras, notou-se a necessidade de aprimoramento do Acordo de Basiléia. E assim, no ano de 2004, surgiu uma nova estrutura do Acordo de Basileia, conhecida como Basileia II.

A principal mudança do acordo de Basileia II, segundo Xavier (2003, p. 90), “[...] diz respeito à possibilidade dos bancos desenvolverem seus próprios modelos internos para adequação de capital.”

Basileia II está baseada em uma estrutura que foi construída em três pilares:

- Pilar 1 – requerimento mínimo de capital;
- Pilar 2 – processo de supervisão e;
- Pilar 3 – disciplina de mercado.

Nesse acordo, o Pilar I passa a incluir o risco operacional e outra novidade é a possibilidade dos bancos adotarem modelos internos para o cálculo do capital a ser alocado. De acordo com Cruz (2009, p. 43), “por meio do Pilar 3, passa-se a exigir um *disclosure* maior das instituições financeiras, com um padrão assegurado pelos órgãos reguladores do setor.”

No trabalho desenvolvido por Doornik et al. (2007) foi analisada a transparência das demonstrações contábeis dos dez principais bancos brasileiros, no período de 2003 a 2005, cuja conclusão foi a de que o nível de transparência das demonstrações contábeis publicadas pelos principais bancos brasileiros a partir de 2001, conforme critérios de divulgação determinados pelo Acordo de Basileia II, ainda não atendem às recomendações internacionais de forma satisfatória.

A autoridade monetária brasileira divulgou em fevereiro de 2011, através de Comunicado, o cronograma de implementação no Brasil das novas regras de capital que o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia determinou, conhecida como Basileia 3. Vale ressaltar que nesse novo Acordo encontram-se incorporadas as lições da crise financeira no período de 2007 a 2009.

## **1.6 O processo de internacionalização das empresas**

Desde o início dos 90 a importância sobre o debate da internacionalização das empresas vem crescendo, pois nessa década, com o processo de abertura da economia ao

exterior, ficou clara a necessidade das empresas nacionais tornarem-se competitivas em nível internacional a fim de manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional. Por causa dessa situação desafiante, as empresas passaram a buscar alianças com outras, inclusive estrangeiras, além de implantar unidades no exterior em diferentes formatos.

O processo de internacionalização das empresas implica em atender as necessidades dos mercados externos por meio de exportações e na instalação de unidades de negócio no exterior, como exigências essenciais.

Rocha (2003) menciona que a internacionalização das empresas brasileiras teve seu início no final da década de 60, impulsionadas pelos incentivos fiscais e creditícios concedidos pelo Governo. Mas a partir da metade da década de 90, com a abertura do mercado e o surgimento da globalização, muitas empresas brasileiras foram estimuladas a buscar novos mercados devido à entrada de concorrentes estrangeiros, quando então, passa-se a partir daí, a ser analisado atentamente o processo de internacionalização e sua influência sobre o desempenho de empresas brasileiras. Hoje, com a maior interdependência dos mercados mundiais, as empresas de um país não são atingidas somente pelas condições econômicas domésticas, como por exemplo, baixas taxas de crescimento e políticas governamentais, mas também pela pressão da concorrência global.

O cenário internacional apresenta muitas oportunidades para as organizações que procuram competitividade em mercados globais e apesar de encontrarem novos problemas, diferentes do seu próprio mercado, se favorecem da expansão global. As diferenças culturais e distâncias geográficas não mais estabelecem grandes dificuldades para os negócios e para a entrada em muitos mercados. A escolha de estratégias internacionais oportunas permite que a empresa se transforme numa corporação global (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Govindarajan e Gupta (2001) apontam forças que estimulam a globalização e a internacionalização das empresas: o crescente número de países adotando a ideologia do mercado livre; a transferência do processo de mudança do centro de gravidade econômico para os países em desenvolvimento; os avanços nas comunicações e; as novas oportunidades de mercado, criadas por meio da abertura das fronteiras ao comércio, investimentos e transferência de tecnologias.

Os gestores de organizações específicas, diante dessas tendências, tomam decisões que resultam em maiores fluxos internacionais de capitais, bens e/ou conhecimento (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001), que abrangem a decisão sobre produtos, mercados,

forma de entrada e velocidade da expansão devido à imperiosa adoção de uma estratégia global em oposição à estratégia doméstica (PORTER, 1999).

A internacionalização é a maior dimensão do processo contínuo de estratégia na maioria das empresas, determinando o desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, percepções de negócio, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas (MELIN 1992 apud KOVACS, 2007).

De acordo com Drucker (1999), para que as empresas tenham condições de enfrentar esse período de rápidas mudanças e total incerteza do século XXI elas devem adotar a competitividade global como objetivo estratégico. Se não estiver a altura dos padrões fixados pelos líderes em sua área de atuação, em qualquer parte do mundo, nenhuma delas pode esperar sobreviver ou ter sucesso.

A motivação das empresas em direção à internacionalização é classificada por Dunning (1988) como a busca de recursos naturais, comercialização, acesso a novos mercados e ganhos de eficiência.

Hitt et al. (2001) afirmam que as empresas têm diferentes modos de atuação no mercado estrangeiro, dentre as quais destaca-se: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma nova subsidiária.

A literatura apresenta diversas classificações para empresas internacionalizadas: exportadoras, multinacionais, globais, transnacionais.

Já Keegan (1995) considera que as empresas atuam sobre os mercados de cinco formas: mercado doméstico, mercado de exportação, mercado internacional, mercado multinacional, mercado global ou transnacional.

Alem e Cavalcanti (2005) evidenciam que características diferentes dos produtos e dos mercados abrem espaço para diferentes estratégias de investimento externo. Segundo os autores, indústrias tradicionais, caracterizadas pelo uso de tecnologias maduras, possuem a dependência de mão-de-obra numerosa e barata para serem competitivas e nesse caso, a tendência da empresa sediada em um país específico será a de atender o mercado mundial via exportações. Para indústrias de média e alta tecnologia, ou inseridas em estruturas de oligopólios diferenciados, são fatores fundamentais: o acesso a recursos financeiros e humanos para pesquisa e desenvolvimento; a preservação da imagem de confiabilidade e qualidade de suas marcas; e a capacidade gerencial e de distribuição. A estratégia de internacionalização, nessa situação, pode ser uma escolha adequada para a empresa, podendo acontecer pela oferta local ou por meio de licenciamento.



As redes de relacionamento no exterior tendem a reduzir o risco envolvido no processo de internacionalização por suprir os novos empreendimentos com conhecimentos dos mercados e clientes. Esses laços de relacionamento, que poderiam ser inicialmente fracos, seriam fortalecidos com o passar do tempo, principalmente em casos de sucesso de projetos conjuntos e parcerias bem sucedidas (ROCHA et al., 2005).

O fluxo de investimento externo direto de países em desenvolvimento para outros na mesma categoria, de acordo com o estudo de Alem e Cavalcanti (2005), tem crescido mais do que os investimentos externos para países desenvolvidos, ressaltando que no final dos anos 1990, mais de um terço dos investimentos externos diretos entrantes nos países em desenvolvimento eram de outros países em desenvolvimento.

Na classificação das cinquenta principais empresas transnacionais dos países em desenvolvimento em 2003, o Brasil aparece três vezes na lista com as seguintes empresas: Petrobras (8<sup>a</sup>); Companhia Vale do Rio Doce (23<sup>a</sup>); e Gerdau (31<sup>a</sup>).

Até o início da década de 1980, o estoque de investimentos de empresas brasileiras no exterior não era relevante, situando-se pouco abaixo de US\$ 900 milhões. Segundo censo de capitais estrangeiros do Banco Central em 2004, o país, na América Latina, é o que possui o maior estoque de investimentos diretos no exterior, no valor de US\$ 71 bilhões.

Os fluxos de investimento diretos feitos pelo Brasil no exterior ainda são considerados de reduzido porte quando comparados à grandeza de sua economia, levando a concluir que existe grande potencial de elevação desses fluxos nos próximos anos.

### 1.6.1 Teorias de Internacionalização

Segundo Andersen (1993), há dois modelos principais na literatura de marketing que reconhecem o processo de internacionalização, frutos de pesquisas realizadas a partir da década de 1970. O primeiro deles, mencionado na literatura como U-model (Uppsala model) foi desenvolvido pelos professores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990). O outro modelo chamado de I-model (*Innovation-related internationalization model*) foi conceituado principalmente por Bilkey e Tesar (1977, p. 93), Czinkota (1982 apud ANDERSEN, 1993, p. 213), Cavusgil (1980 apud ANDERSEN, 1993, p. 213) e Reid (1981, p. 103).

Johansen e Vahlne (1977) sugerem um modelo apoiado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala, baseados no paradigma comportamental, mostrando que as empresas suecas normalmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos casuais.

O modelo de Uppsala considera o processo de forma progressiva, explicado pelo aumento do comprometimento da empresa com o mercado externo à medida que se obtém aprendizado através de experiência e conhecimento. Assim, por meio de estágios evolutivos, relacionamentos vão sendo formados, permitindo o conhecimento do mercado, que gera um maior interesse na aplicação de recursos a cada etapa vencida. Eis os estágios desse modelo:

- Estágio 1 – não existência de atividades regulares de exportação;
- Estágio 2 – exportação feita através de representantes independentes;
- Estágio 3 – estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior;
- Estágio 4 – unidades de operações no exterior.

O ponto de destaque do modelo de Uppsala se refere à distância física definida por Johanson e Vahlne (1977, p. 24) como o conjunto de fatores que produzem interferências no fluxo de informações entre mercados, tais como: diferença entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura, desenvolvimento industrial entre outros.

A distância física do modelo atribui importância a dois aspectos: culturais e de fluxo de comércio entre países, tornando, em certos casos, um país mais próximo de outro, apesar dessa distância. Alguns autores, de acordo com a literatura, empregam o termo “distância psicológica”, que pode ser compreendido como o grau de diferença entre o país de origem e de destino, para substituir o termo “distância física”.

No modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977, 1990), a internacionalização é um processo de ajustes incrementais decorrentes das condições da empresa e do ambiente. Esses autores aperfeiçoaram o modelo, posteriormente, qualificando seu aspecto incremental. Desta revisão, as empresas, nesse modelo, passam a definir seu processo de internacionalização a partir de dois padrões relacionados ao mercado: conhecimento e comprometimento. O primeiro diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças que são provenientes, a princípio, da decisão inicial de internacionalização, bem como a aquisição de informações sobre o ambiente (político, econômico, cultural e social) do país de destino, e depois, do início das atividades. O comprometimento de mercado é o compromisso de aplicar recursos no exterior.

O segundo modelo, denominado I-model (I-M) ou modelo de Inovação ou modelo de estágios, foi descrito por Andersen (1993) e considera cada estágio uma inovação da empresa. A inovação é definida incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou processos. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades tanto no mercado interno como no mercado externo. Os principais trabalhos relativos ao I-model sugerem estágios de exportação de acordo com o resultado de suas pesquisas.

Andersen (1993) relacionou no modelo I-M os estágios do processo de escolha do mercado externo relacionados à inovação. São eles:

- Estágio 1: não há relacionamento com mercados internacionais;
- Estágio 2: a empresa começa a reconhecer oportunidades de exportação;
- Estágio 3: há a intenção em explorar atividades exportadoras;
- Estágio 4: começam as exportações esporádicas para países psicologicamente próximos;
- Estágio 5: as exportações passam a tornar parte da estratégia de crescimento da empresa;
- Estágio 6: visualização da possibilidade de exportar para países mais distantes;
- Estágio 7: alocação de recursos entre mercado doméstico e exterior.

De acordo com Andersen (1993), algumas abordagens do I-M consideram a ação de agente externo como o estimulador do início do processo, já em outras, ocorre uma ação interna incentivando como se houvesse maior interesse da empresa nos primeiros estágios. Segundo o autor, as diferenças, no entanto, reproduzem apenas uma questão semântica quanto à natureza do processo de internacionalização.

Segundo o estudo de Goulart et al. (1996) esses modelos são contestáveis, mencionando que o fenômeno da internacionalização não precisa ter obrigatoriamente características evolutivas, compostas por estágios que são impostos, sendo importante a adoção de uma postura de eventualidade, que dentre as possibilidades, vai das exportações até a multinacionalização. Isso significa dizer que as empresas podem participar do mercado internacional de modo ativo e permanente, ou casualmente. Goulart *et al.* (1996) declaram que as estratégias de entrada em mercados externos não devem, necessariamente, serem tomadas como deterministas, não precisando portanto, serem descritas com base em um único modelo.

Percebe-se que os dois modelos enfocam basicamente a exportação na estratégia de internacionalização. Outros modelos retratam mais do que a sequência de estágios e chamam a atenção para o momento em que, havendo comprometimento por parte do exportador, ele naturalmente poderá buscar, de acordo com o mercado atendido, a forma mais adequada de melhoria de seu desempenho, que poderá passar pela necessidade de investimentos no país cujo mercado é o principal destino de suas exportações.

Além das duas teorias de internacionalização apresentadas anteriormente, outras também são consideradas importantes pela literatura, conforme destacam Hemais e Hilal (2004):

- Ciclo de vida do produto: firmas inovam em seus mercados locais e transferem a produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento; fases do ciclo de vida do produto: introdução, crescimento e maturação;
- Internacionalização: firmas internalizam mercados quando os custos de transação são menores que os custos de mercado e, conseqüentemente aumenta a eficiência coletiva de toda a empresa; ingresso no mercado externo de maneira incremental;
- Paradigma Eclético: firmas operam no exterior quando tem vantagens competitivas em propriedade, localização e internalização;
- Escola de Uppsala: escolha do mercado de acordo com a distância psíquica; internacionalização incremental (exportação, representantes independentes, subsidiárias de venda e unidade de operações no exterior); acúmulo de experiência e conhecimento gradual do mercado acarreta em maior comprometimento com o mercado externo;
- Networks: influência das redes de relacionamento (*network*) com o mercado externo; ênfase nos laços cognitivos e sociais entre o país de origem e o mercado externo na qual a empresa deseja fazer negócios;
- *Resource-Based View*: analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que a organização detém; seqüência de entrada delineada pela disposição dos recursos e habilidades da empresa.

### 1.6.2 O processo de internacionalização dos bancos

O mercado financeiro brasileiro passou por uma enorme transformação nos últimos cinco anos. Houve a fusão de alguns bancos, a compra de outros e alguns ainda abriram seu capital. Segundo dados do Banco Central, aproximadamente 85% dos ativos bancários pertencem a apenas 10 bancos no Brasil, mostrando uma concentração bem relevante e apesar disso, a concorrência também ganha destaque. Apesar de tantas crises no mercado financeiro internacional, o objetivo agora parece ser outro: acelerar os planos ambiciosos de exposição internacional.

Baughn (1983, p. 47) enfatiza que o envolvimento dos bancos no âmbito internacional varia de acordo com cada país. Segundo o autor, os padrões de inserção podem depender dos seguintes fatores: história, nível de desenvolvimento econômico do país, extensão do envolvimento dos bancos nas transações com parceiros em outros países, limitações governamentais ou requerimentos, e de outros fatores que podem ser específicos a um banco individual ou a um país.

A explicação mais citada para a instalação de bancos no exterior é a internacionalização bancária como função da expansão internacional das empresas não financeiras, visando preservar os clientes domésticos pela oferta no exterior dos mesmos serviços bancários disponíveis no país de origem (Bhattacharya, 1993).

Uma das maiores críticas à hipótese de seguir clientes como explicação da internacionalização bancária é a sua causalidade unidirecional. Isso significa que as empresas não financeiras seriam as primeiras a se expandir no exterior, sendo seguidas, em movimento posterior, pelos bancos. Mas os bancos, não são instituições passivas na estratégia de busca por novos espaços de realização de lucros. A presença prévia de bancos estrangeiros em um país, mesmo que somente com escritórios de representação e o conhecimento do mercado local tornam-se fortes estímulos para a atração de empresas não financeiras (GERMIDIS; MICHALET, 1984; MURRAY, 1984; BHATTACHARYA, 1993). Conforme cita Carvalho (1999, p. 135):

Os grandes bancos não estão apenas acompanhando as correntes de comércio, mas estabelecendo novas bases de operação, para captação e aplicação de recursos, superando barreiras geográficas que a liberalização financeira ameaça tornar irrelevantes.

Para Lewis e Davis (1987), em princípio, a mais simples explicação para a expansão bancária internacional seria a expectativa de realização de lucros maiores ou o cumprimento de metas de crescimento.

As razões da massiva multiplicação de agências de bancos no exterior são questionadas por Baughn (1983), sendo que algumas, dentre as que o autor destaca a seguir, são semelhantes às indicadas como causas da concentração bancária:

- A síndrome de seguir os clientes em suas operações no exterior é a mais comum. Uma agência não se sustenta apenas com os clientes de seu país de origem com negócios com empresas locais que se mostram lucrativos, fato este que leva à segunda razão apontada pelo autor;
- Uma contribuição direta de receitas da agência situada no exterior para a matriz é refletida pela expansão. Destaca-se que os lucros são maiores em países menos desenvolvidos, onde a competição é menor e o mercado bancário menos sofisticado. O oligopólio e o poder de mercado, quando exercidos nesses países, podem proporcionar taxas de juros e taxas de administração combinadas entre as instituições. Nesta situação, um banco estrangeiro se destaca ao oferecer melhores condições por já estar acostumado com um ambiente mais competitivo, pois tem maior controle sobre custos, podendo obter maior lucratividade;
- A participação no exterior pode ser usada para direcionar o excedente de liquidez para uma posição mais lucrativa do que o mercado doméstico, quando as condições de moeda forem propícias, através do *funding* (financiamento das atividades bancárias), que é uma forma de acesso dado ao mercado monetário por essas agências. Ressalta-se que até mesmo bancos menores buscam esta situação quando as exigências de regulação, como reservas e limitações de taxa de juros, são impostas aos depósitos locais, mas não às agências no exterior.
- Ter uma base em centros financeiros importantes, como o de Londres, New York, Hong Kong, Singapura.

Duas estratégias de internacionalização se ligam ao aproveitamento de oportunidades de negócio: a de *asset-seeking*, na qual os bancos estrangeiros buscam aproveitar vantagens específicas do país anfitrião como potencial de crescimento e margens do mercado bancário e a de *asset-exploiting*, com a busca de aproveitar vantagens internas ao banco, maior eficiência (GUILLÉN; TSCHOEGL, 1999).

Ao examinar a expansão internacional de uma instituição financeira que busca rentabilidade adicional ou ainda diversificação de riscos, Saunders (2000) apresenta algumas vantagens e desvantagens neste processo tanto do ponto de vista econômico quanto regulatório:

**Vantagens:**

- a) diversificação de riscos: função dos comportamentos distintos das economias de diferentes países;
- b) economias de escala: se a expansão proporcionar maior escala nas operações, a instituição pode conseguir a redução de seus custos operacionais médios;
- c) inovações: rentabilidade adicional é gerada pela venda de serviços ou produtos nos novos mercados;
- d) fonte de fundos: a expansão permite a instituição captar fundos de forma mais barata e mais acessível, principalmente quando as margens domésticas são limitadas em função da concorrência;
- e) relacionamento com clientes: algumas empresas financeiras podem seguir a expansão de empresas multinacionais, com sede em seu país, visando o atendimento das necessidades destas empresas no novo mercado;
- f) evasão regulatória: algumas normas domésticas podem restringir as atividades de uma instituição, e países com regulamentos menos rígidos podem favorecer o aumento do potencial de rentabilidade destas instituições.

**Desvantagens:**

- a) custos de informação e monitoramento: por questões de idioma, legais, culturais, ou até mesmo por padrões distintos de regras contábeis, geralmente o monitoramento e a coleta de informações tem um custo maior em mercados de outros países;
- b) nacionalização e desapropriação: existência do risco político em que uma mudança de governo possa levar à nacionalização dos ativos permanentes formados pela instituição estrangeira, como ocorreu em alguns países da África;
- c) custos fixos: podem ser elevados, o que varia conforme o país ou mercado em que está realizando a expansão. Saunders (2000) cita, por exemplo, como os valores de imóveis, que são extremamente elevados no Japão e no Reino Unido, aumentam o custo fixo para a manutenção de uma posição competitiva.

Williams (1997) adverte que a diversificação não seria suficiente para justificar investimento direto no exterior já que seus benefícios poderiam ser obtidos pela simples

realização de empréstimos internacionais diversificados, geográfica ou setorialmente, ou por outras formas de aplicações dos ativos. Outra crítica é feita por Vesala (1994) ao declarar que o crescimento das operações de um banco não tem limites físicos significativos como ocorre com empresas industriais e dessa forma, as economias de escala, se existirem, serão “insignificantes”.

Segundo Bezerra (2005), os principais atrativos para o investimento estrangeiro direto no sistema financeiro brasileiro foram: a abertura do mercado de capitais, a privatização e reestruturação de processos industriais, e outras oportunidades de negócio associadas ao financiamento da renovação de infraestrutura econômica. Para o autor, em função da competição, os bancos europeus ganharam eficiência e lançaram-se em estratégias de expansão internacional, enquanto que no Brasil, sem esta competitividade, a internacionalização dos grandes bancos privados nacionais brasileiros permaneceu como uma ideia a ser explorada.

Num cenário mais amplo, Bezerra (2005) evidencia os seguintes pontos:

- A internacionalização para a América Latina, por exemplo, é dificultada pela forte presença dos bancos espanhóis;
- Na Europa, o próprio contexto das mudanças não favorece a entrada de instituições de outras regiões, sobretudo as de menor porte;
- A Ásia pode ser uma possibilidade, tomando o exemplo da China que se comprometeu com a maior abertura de seu mercado a partir de 2005, com possibilidade de controle total de empresas estabelecidas no território chinês por capital estrangeiro.

O autor lembra que as instituições bancárias dos países desenvolvidos, no início dos anos 90, possuíam excedente de capital e sofriam pressões para redução de custos em função da redução das margens de lucro em seus mercados domésticos (a maioria deles já maduros e com pouca possibilidade de crescimento). Calderón (2000) explica que, em função disso, para sustentar sua posição competitiva e para defender-se de eventuais aquisições hostis, as instituições espanholas buscaram mercados e escala mundial, fazendo alianças e acordos. Posteriormente, implementaram uma agressiva estratégia de expansão nos principais mercados latino americanos. Tais ações buscavam tamanho e competitividade em mercados em expansão, explorando recursos, tecnologia e capacidade administrativa, e diversificando riscos com uma adequada rentabilidade.



### 1.6.3 Sistemas de Controle Gerencial em Organizações Multinacionais

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), a maioria das práticas de controle de operações estrangeiras, tais como planejamento estratégico, elaboração de orçamento, análise e comunicação de variações, avaliação de desempenho, dentre outras, geralmente é aplicável a organizações multinacionais, precisando, porém, de adaptação ao contexto destas organizações. Os autores exemplificam mencionando que as operações estrangeiras podem ser organizadas como centros de despesa, centros de receita, centros de lucro ou centros de investimento e as considerações que comandam a escolha de um tipo de centro de responsabilidade em particular, na maioria dos casos, são semelhantes às das operações domésticas. Uma diferença importante, no entanto, segundo os autores, é que mesmo se uma operação estrangeira for um centro de despesa ou um centro de receita para fins de controle, ela é geralmente um centro de lucro para fins contábeis, além de observar que muitas operações estrangeiras são pessoas jurídicas incorporadas no país anfitrião e, portanto, devem manter um conjunto completo de registros contábeis para fins jurídicos e de impostos.

Na visão de Anthony e Govindarajan (2008) há três problemas em especial nas organizações globais: diferenças culturais, preços de transferência e taxas de câmbio, sendo justificados a seguir:

#### **Diferenças Culturais:**

uma das variáveis contextuais mais importantes que influenciam o controle gerencial dentro de um empreendimento multinacional são as diferenças culturais em vários países. Por definição, uma organização multinacional opera em vários países e, portanto, deve lidar com diferenças culturais na medida em que a matriz coordena e controla suas subsidiárias. Quando uma organização abrange diversas nacionalidades, há muitas diferenças culturais de grande variedade e de caráter nacional e regional e elas têm uma influência importante no controle gerencial.

#### **Preços de Transferência:**

O preço de transferência de bens, serviços e tecnologia representa uma das grandes diferenças entre o controle gerencial de operações domésticas e estrangeiras, sendo que na última, várias são as considerações importantes para se chegar ao preço de transferência. Dentre elas:

- **Tributação:** as taxas de impostos podem diferir consideravelmente entre países. Pode haver um sistema de preço de transferência que estimule a acumulação de lucros em países com baixa tributação;

- Regulamentações Governamentais: os governos instituíram regulamentos que afetam a maneira pela qual podem ser calculados os preços de transferência;
- Tarifas: são geralmente cobradas como um percentual do valor de importação de um produto. Quanto mais baixo o valor, mais baixa a tarifa. A incidência de tarifas é geralmente oposta à incidência de impostos de renda sobre o preço de transferência;
- Controle de Divisas: alguns países limitam a quantidade de divisas disponível para importar determinadas *commodities*. Sob estas condições, um preço de transferência mais baixo permite que a subsidiária importe estas *commodities* em maior quantidade;
- Acúmulo de Reservas: uma empresa pode desejar acumular suas reservas em um país e não em outro. Os preços de transferência constituem-se em uma forma de movimentar reservas de ou para um país em particular;
- *Joint Ventures*: criam complicações adicionais sobre o preço de transferência. Por exemplo, basta imaginar que uma empresa americana tenha uma operação de *joint venture* com uma empresa japonesa local; se a companhia matriz cobrar um preço mais alto por um componente transferido para o Japão, a parceira japonesa do *joint venture* provavelmente resistirá ao preço uma vez que ele reduz os lucros da operação japonesa e, conseqüentemente, a parcela de lucros da parceira japonesa da *joint venture*.

### **Taxas de Câmbio:**

Os fluxos de caixa de uma empresa doméstica são denominados em dólar. Por outro lado, os fluxos de caixa em empresas multinacionais são denominados em diversas moedas e o valor de cada moeda comparado ao valor do dólar é diferente em momentos distintos. O problema de medição de desempenho de subsidiárias e dos gestores da subsidiária é agravado por essas variações. As multinacionais, especificamente, enfrentam exposições de natureza econômica, relativas à conversão, à transação quando a taxa de câmbio varia. Vale destacar que a abordagem básica ao lidar com a exposição transacional é pela estratégia correta de *hedging* de câmbio estrangeiro, que consiste em qualquer transação pela qual o risco associado ao fluxo de caixa é minimizado.

Existe uma concordância entre os autores (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; MACIARIELLO; KIRBY, 1994; MERCHANT, 1998) em relação aos problemas em virtude das taxas de câmbio, de que uma unidade localizada no exterior não deve assumir a responsabilidade pelos resultados obtidos na conversão das demonstrações para a moeda da empresa do país de origem.

Merchant (1998) faz um alerta ao ambiente institucional de cada país no qual a organização venha ter uma unidade instalada, destacando a necessidade de se conhecer o sistema legal do país, a organização do sistema financeiro, os padrões contábeis vigentes, dentre outras características relevantes.

Maciariello e Kirby (1994) observam outro aspecto importante refere-se à estratégia que a organização adota ao operar internacionalmente, a fim de possibilitar a determinação dos fatores chaves de sucesso para a mesma. A identificação do tipo de atividade internacional que a empresa pretende realizar é primordial para o bom funcionamento do sistema de controle gerencial.

Na verdade, o objetivo do controle gerencial em uma organização globalizada deveria ser o de verificar se as estratégias genéricas e mundiais desta estão sendo implementadas com sucesso. Mas para isso, seria necessário utilizar um padrão mundial de classificação contábil, projetado para facilitar a consolidação dos resultados da matriz da corporação. Prahalad e Doz (1993), entretanto, revelam que a partir do momento em que as subsidiárias crescem e conseguem maior autonomia em relação aos recursos estratégicos, a capacidade da organização central controlar as estratégias das subsidiárias se reduz, passando a ser um problema para o sistema de controle gerencial de empresas globalizadas. Para uma corporação que esteja passando por uma transição de postura multinacional ou global para o modo transnacional de gestão, em que o desafio reside em criar uma organização auto-adaptável, exigirá o emprego de ferramentas de controle bem inovadoras.

Para Bartlett e Ghoshal (1992) muitas das empresas transnacionais, diante da complexidade cada vez maior da tarefa de coordenação organizacional, responderam com a simplificação dos processos por meio dos quais faz a gestão da crescente diversidade das tarefas coordenadas, e deste modo, desenvolveram uma maneira particular de controle que se tornou familiar e confortável. É necessário realçar porém, que para muitas organizações houve a necessidade de maior sofisticação e flexibilidade organizacional.

Sendo assim, a implantação e utilização de um sistema de controle gerencial nas empresas que adotam a estratégia transnacional, precisam atender os seguintes pré-requisitos: (1) legitimar a diversidade, (2) administrar a complexidade e (3) criar comprometimento. Para atender a esses pré-requisitos, Bartlett e Ghoshal (1992) apontam que a administração de uma empresa transnacional deve, em primeiro lugar, responder às mudanças ambientais com base nos vários recursos estratégicos disponíveis. Em segundo lugar, desenvolver uma coordenação flexível que seja capaz de gerenciar a complexidade e, finalmente, criar

mecanismos que desenvolvam na mente dos gestores e demais funcionários um maior comprometimento com os propósitos da organização.

### **1.7 Convergência aos padrões internacionais de contabilidade**

A contabilidade universal tem progredido para a padronização de suas práticas, buscando suprimir diferenças entre os princípios internacionalmente aceitos.

O Banco Central do Brasil em seus estudos e ações no âmbito do processo de convergência de que trata o Comunicado 14.259, de 10 de março de 2006 resume bem as etapas do processo de convergência no Brasil:

- O referido comunicado informou ao mercado que seriam editadas normas objetivando a adoção, no âmbito do SFN, dos padrões internacionais de contabilidade emitidos pelo *International Accounting Standard Board* (IASB), a partir das demonstrações consolidadas de 31 de dezembro de 2010;
- A Lei 11.638, de 2007, confirmou a posição do Governo no sentido de adoção das práticas internacionais de contabilidade e eliminou as barreiras legais para a mudança da contabilidade brasileira, ao estabelecer expressamente, em seu art. 1º (que altera o parágrafo 5º do art. 177 da Lei 6.404), que as normas contábeis expedidas pela CVM deverão ser elaboradas em consonância com os padrões internacionais de contabilidade adotados nos principais mercados de valores mobiliários;
- Foi prevista pela Lei, em seu art. 5º, que introduz o art. 10-A na Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que “a Comissão de Valores Mobiliários, o Banco Central do Brasil e demais órgãos e agências reguladoras poderão celebrar convênio com entidade que tenha por objeto o estudo e a divulgação de princípios, normas e padrões de contabilidade e de auditoria, podendo, no exercício de suas atribuições regulamentares, adotar, no todo ou em parte, os pronunciamentos e demais orientações técnicas emitidas”;
- Por meio da Resolução CFC nº 1.055/2005, foi fundado o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) com o seguinte objetivo: o estudo, o preparo e a emissão de pronunciamentos técnicos sobre procedimentos de contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu

processo de produção, levando sempre em conta a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais;

- A partir da promulgação da Lei 11.638, o CPC passa a emitir seguidos pronunciamentos técnicos inspirados nos IFRS por meio de processos de trabalho que incluíram audiências públicas conjuntas com a CVM;
- A CVM, embora mantenha a vigência da Instrução 457/2007, inicia um processo de transformação da contabilidade brasileira para as companhias abertas ao recepcionar automaticamente os pronunciamentos do CPC, via deliberações de sua lavra; reforça esse processo com a publicação da Instrução 469, de 2008, para regulamentação de diversos dispositivos da Lei 11.638;
- Analogamente à CVM, o BCB estipula procedimentos para a normatização de dispositivos da nova Lei em sua esfera de atuação, ou seja, para as instituições financeiras, que foram anunciados ao mercado por meio do Comunicado 16.669, de 2008.

O compasso empreendido pelo CMN/BCB para proceder às demais mudanças na contabilidade brasileira para as instituições financeiras (COSIF) foi completamente diferente. A recepção dos padrões internacionais de contabilidade no COSIF implica afetar os balanços individuais das instituições financeiras e suas respectivas demonstrações consolidadas operacionais e econômico-financeiras, sobre as quais incidem diversos controles prudenciais instituídos pelo CMN/BCB. Por causa disso, os impactos das eventuais mudanças no COSIF precisam ser avaliados em um contexto mais amplo, que inclui as preocupações do Banco Central com a estabilidade e a solidez do SFN, explicando dessa forma o processo mais lento e cauteloso para a recepção dos IFRS no COSIF.

De acordo com estudos efetuados pelo Banco Central, existe ainda outra razão para a estratégia cautelosa do CMN e do BCB: a não reprodução com total fidelidade de alguns pronunciamentos do CPC, embora inspirados nos IFRS, já que as diferenças apresentadas em alguns casos denotam que o CPC não se orienta pela adoção dos IFRS, mas por uma recepção adaptada desses padrões. Assim, o Banco Central tem trabalhado no sentido de eliminar eventuais assimetrias dos CPC's em relação aos IFRS quando entende que o SFN está suficientemente preparado para a recepção de uma norma internacional no Cosif.

Outros aspectos relevantes para a condução do processo de redução de assimetrias vêm sendo considerados pelo CMN e BCB e por esta razão, até o presente foram recepcionados no

COSIF apenas quatro pronunciamentos do CPC, correlatos aos respectivos IAS (*International Accounting Standards*), conforme segue:

- Resolução 3.566/2008: recepção integral do CPC 01, correlato do IAS 36;
- Resolução 3.604/2008: recepção com ajustes do CPC 03, correlato do IAS 7;
- Resolução 3.750/2009: recepção integral do CPC 05, correlato do IAS 24; e
- Resolução 3.823/2009: recepção integral do CPC 25, correlato do IAS 37.

A adoção dos IFRS nas demonstrações consolidadas para publicação a partir de 31.12.2010, anunciada pelo Comunicado 14.259 e exigida pela Resolução 3.786, é o desafio no curto prazo. Sobre esse assunto, destaca-se que as demonstrações em IFRS solicitadas das instituições financeiras não substituem quaisquer outras atualmente requeridas.

## **1.8 Plano de referência**

Este plano foi desenvolvido com o objetivo de ser utilizado como um instrumento necessário para o direcionamento na obtenção das respostas às questões da pesquisa:

- Quais as características dos sistemas de controle gerencial dos bancos participantes da pesquisa?
- Quais as ferramentas de controle gerencial utilizados por estes bancos?
- Quais as diferenças, caso existam, entre os seus sistemas de controle?
- Qual o impacto da internacionalização e da convergência aos padrões internacionais de contabilidade sobre os seus sistemas de controle?
- Houve mudanças ou não nos seus sistemas, em decorrência da internacionalização e da recepção de normas internacionais?

Para responder as perguntas mencionadas, será obedecida a sequência dos itens no estudo a seguir:

- 1) Tipo de estrutura e controle organizacional;
- 2) O conceito utilizado de centro de responsabilidade e avaliação de suas atividades;
- 3) O ambiente externo e a comunicação de suas alterações aos níveis adequados;
- 4) O tipo de estratégia em relação à concorrência;
- 5) O planejamento estratégico, estratégias e seu acompanhamento;
- 6) Políticas de remuneração e avaliação de desempenho;

- 7) Controle Gerencial e Sistemas de Controle;
- 8) Controles Internos;
- 9) Ferramentas de Controle;
- 10) Gestão de risco;
- 11) Processo de internacionalização: motivos, processo decisório e avaliação das unidades internacionais, impacto no sistema de controle gerencial, mudanças na estrutura organizacional, grau de complexidade percebido, etc.;
- 12) Convergência aos padrões internacionais de contabilidade: padrão contábil e impacto no sistema de controle gerencial.

A gestão de riscos já faz parte do arcabouço de normas emanadas pelo CMN, através de Resoluções, determinando que os bancos brasileiros autorizados a funcionar pelo Banco Central constituíssem estrutura para gerenciá-los, tornando-se uma ferramenta com a relevância de poder afetar, de maneira direta, a própria sobrevivência da organização.

Partindo do pressuposto que o grau de centralização influirá igualmente nas características do sistema de controle, será verificado o seu nível nas decisões das unidades internacionais em relação à Matriz, se há limites e alçadas que permitam a adequada autonomia das unidades no exterior.

Dentre os diversos estudiosos da internacionalização dos bancos, a visão de Bhattacharva (1993) será utilizada como referência inicial para explicar os motivos da internacionalização dos bancos pesquisados, que segundo o autor, ocorre como função da expansão internacional das empresas não financeiras, visando preservar os clientes domésticos pela oferta, no exterior, dos mesmos serviços disponíveis no país de origem.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), o controle gerencial é o processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e a obediência a elas. Para Gomes e Salas (2001) o sistema de controle deve estar estreitamente relacionado com o processo estratégico, contribuindo tanto na formulação de alternativas estratégicas como no processo posterior da implantação dessa alternativa para facilitar a congruência da atuação dos administradores e das diferentes unidades com as diretrizes globais. Seguindo essas duas visões, informações serão levantadas nesse trabalho sobre o processo de internacionalização quando da sua adoção como estratégia, destacando que no contexto desta pesquisa, **estratégia** relaciona-se às escolhas e decisões não rotineiras, complexas que têm relevância para o Banco no seu conjunto e que impactam, sobretudo, sua capacidade de sobrevivência no ambiente competitivo em que atua.

Os planos de referência de Anthony (1965), Lorange e Morton (1974), Flamholtz (1979) e Hofstede (1975), a revisão recente de literatura de *Berry et al.* (2009) e outros, serão levados em consideração no estudo dos sistemas de controle de gestão dos Bancos. As visões de Macintosh (1994), Atkinson (1998) também devem permear o "*modus operandi*" dos bancos estudados.

Buscar-se-á em linhas gerais, averiguar se o sistema de controle gerencial dos Bancos pesquisados atende aos requisitos de um sistema de controle eficaz e eficiente, ressaltando que provavelmente isso ocorra, já que as instituições necessitam dispor de instrumentos efetivos que permitam à administração e o controle de risco, certificando-se de que as captações obtidas estão sendo aplicadas corretamente na consecução dos objetivos de cada instituição.

As mudanças de práticas contábeis com a adoção das normas internacionais provocarão impactos das mais variadas naturezas para as instituições financeiras (impactos financeiros, patrimoniais, operacionais ou sobre limites regulatórios). Um dos principais impactos de âmbito geral está relacionado com o fato de os IFRS serem, normalmente, mais subjetivos e flexíveis do que as regras locais. Essas características demandarão, além de capacitação em contabilidade internacional, maior grau de análise, interpretação e argumentação da parte dos preparadores das demonstrações financeiras. Com base nisso será examinado os impactos mais relevantes que a convergência vem causando nos sistemas de controle dos Bancos.



## 2 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a metodologia utilizada para a pesquisa, bem como as técnicas para coleta e análise de dados.

### 2.1 Tipologia da pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p. 83), Martins e Theóphilo (2007, p. 37) “O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez, método é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo”.

Esta pesquisa tem como tipologia a natureza descritiva, definida por Martins (1994, p. 28) da seguinte forma: “[...] Descritiva: tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos [...]”. Assim, este trabalho procura observar, registrar e analisar os sistemas de controle de gestão dos maiores bancos múltiplos que atuam no Brasil, estabelecendo relações com uma revisão de literatura do tema.

Quanto à estratégia da pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso, que mostrou ser o método mais apropriado, já que possibilita o alcance de um maior nível de profundidade a respeito do assunto, além de permitir maior poder de análise da organização, onde, por meio das variáveis escolhidas, faz-se uma comparação com as situações ideais encontradas na literatura. Segundo Yin (2005), ao utilizar o estudo de caso, chega-se a um estudo mais convincente através da comparação de diferentes casos.

Quanto ao objetivo esta pesquisa está classificada como exploratória, pois teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Quanto ao processo, esta pesquisa é qualitativa pela subjetividade dos dados obtidos e pela busca do entendimento entre as variáveis de pesquisa e a revisão de literatura.

Quanto à lógica, esta pesquisa pode ser considerada dedutiva, já que inicialmente procurou-se desenvolver uma estrutura conceitual e teórica para em seguida, por meio de estudos de casos múltiplos, verificá-la.

Quanto ao resultado, trata-se de uma pesquisa conduzida de modo que se amplie o conhecimento de questões gerais por meio da pesquisa bibliográfica e de entrevistas realizadas

com os gestores das empresas analisadas.

## 2.2 A escolha dos bancos

A escolha dos quatro bancos múltiplos partiu da premissa de que nessas instituições são aplicadas práticas completas de controle de gestão, boas práticas de governança dentre as que possam atender às exigências de seus órgãos reguladores e, principalmente, a experiência internacional, conforme apresentada no Quadro 12.

	Instituições	Agências	Escritórios	Participações	Total
1	ABC Brasil	1			1
2	Banrisul	2			2
3	BB - Banco do Brasil 1/	23	11	11	45
4	BBM	1		1	2
5	BI Credit Suisse			1	1
6	BMG			1	1
7	Boavista Interatlântico		3		3
8	Bradesco	4		8	12
9	BTG Pactual			2	2
10	Caixa Econômica Federal		2		2
11	Daycoval	1			1
12	Deutsche	1			1
13	Fibra	1		1	2
14	HSBC	1			1
15	Industrial e Comercial	1			1
16	Indusval	1			1
17	Itaú BBA	2	2		4
18	Itaú CV			2	2
19	Itaú Unibanco	5	1	23	29
20	Itaú Unibanco Holding	1		6	7
21	Mercantil do Brasil	1			1
22	Morgan Stanley	1			1
23	Pine	1			1
24	Rabobank	1			1
25	Rural			3	3
26	Safra	1		1	2
27	Santander	1			1
28	Sofisa	1		1	2
29	Sudameris			1	1
30	Unibanco	1	1		2
31	Votorantim	1	1	3	5
32	WestLB			1	1
	<b>Totais</b>	<b>54</b>	<b>21</b>	<b>66</b>	<b>141</b>

Quadro 12: Relação de bancos brasileiros com dependências no exterior  
Fonte: Banco Central do Brasil (dez/2010)

Além disso, foi considerado o fato de serem instituições constituídas na forma de companhia aberta ou que estejam obrigadas a constituir comitê de auditoria e assim, de acordo com a Resolução 3.786 de 24.09.2009, elaborem suas demonstrações consolidadas para divulgação em IFRS a partir de 31.12.2010.

### **2.3 Técnicas de coleta de dados**

A coleta de dados relaciona-se ao tipo de pesquisa que se pretende realizar. De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p. 268), “São vários os procedimentos para realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação”.

Na coleta dos dados desta pesquisa foram utilizadas fontes primárias e secundárias. Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 83): “são denominados primários os dados colhidos diretamente na fonte. Em contraste, os dados secundários são aqueles já coletados que se encontram organizados em arquivos, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios, etc.”.

Nesta pesquisa, para atender o seu objetivo geral foram coletados dados primários com a utilização de entrevistas e questionários, que segundo Martins (1994, p. 41) são os instrumentos mais comuns para coleta de dados em estudos exploratórios e descritivos. Como fontes secundárias, fez-se o uso de relatórios trimestrais e anuais dos Bancos, reportagens sobre eles, jornais, revistas, páginas oficiais das empresas na *internet*, artigos acadêmicos publicados, dissertações e teses de doutorado.

### **2.4 A realização das entrevistas**

Para Martins (1994, p. 37) a entrevista é definida como “[...] um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Um roteiro de entrevista foi elaborado, sendo separado em blocos, com questões abertas e fechadas, de modo a permitir que o entrevistado participasse com o máximo possível de informações. O roteiro seguiu a ordem dos assuntos abordados no referencial teórico da seguinte forma:

- Parte I: Organização, Contexto Organizacional, Contexto Social e Planejamento Estratégico.
- Parte II: Controles Gerenciais e Sistemas de Controle
- Parte III: Ferramentas de controle
- Parte IV: Processo de Internacionalização
- Parte V: Convergência aos padrões internacionais de contabilidade

Os respondentes foram pessoas diretamente responsáveis por cada assunto. Os locais utilizados para as entrevistas foram as próprias dependências das sedes das instituições, com um tempo médio de 90 minutos de duração. Tais entrevistas foram realizadas no período de outubro a dezembro de 2011. Deve-se ressaltar que foram realizadas seis entrevistas no total (em duas permitiu-se o uso do gravador).

Para Kerlinger (1980, p. 350), “Há duas maneiras gerais de obter informações das pessoas. Uma delas é fazendo-lhe perguntas. Esta é bem direta. A segunda maneira é fazendo indivíduos responderem algum estímulo estruturado.” O mesmo roteiro aplicado às entrevistas foi enviado às instituições via *email*, já que nem todas estiveram em condições de atender pessoalmente o pesquisador. Ainda assim, talvez em função da identificação prévia de potenciais respondentes, todas as entrevistas, inclusive as realizadas por correspondência eletrônica, proporcionaram um conjunto rico de informações e detalhes.

O Santander foi o banco estrangeiro selecionado para participar da pesquisa, mas, durante o período das entrevistas, inspeções de órgãos reguladores estavam sendo realizadas e por essa razão, houve a substituição pelo HSBC Bank Brasil.

### 3 ESTUDO DE CASOS

Nesta seção são apresentadas, para cada Banco, as informações obtidas nas entrevistas realizadas junto aos bancos pesquisados, divididas em seis partes: aspectos históricos, negócios e números, ferramentas de controle, processo de internacionalização, convergência aos padrões internacionais de contabilidade e o impactos dos dois últimos sobre o controle de gestão de cada instituição.

#### 3.1 O Banco do Brasil

##### 3.1.1 História

Os aspectos históricos são apresentados a seguir, por períodos, com base em informações disponibilizadas no site do Banco do Brasil<sup>2</sup>:

- 1808: fundado em 12 de outubro deste ano, sendo a primeira instituição bancária a operar no país;
- 1863: torna-se o único emissor de moeda do território nacional;
- 1866: deixa de emitir moeda, atribuição que fica a cargo da Casa da Moeda, tornando-se principal captador de depósitos e fornecedor de empréstimos do Brasil;
- 1905, a União Federal assume o controle acionário e administrativo da instituição, que mantém até hoje. No ano seguinte, lança ações na Bolsa de Valores;
- 1909 a 1928: tem uma participação ativa, captando as poupanças do público e financiando o desenvolvimento econômico;
- 1937: começa a captar recursos da previdência privada. A Carteira de crédito agrícola e industrial vende bônus e letras hipotecárias no mercado de capitais e junto ao Instituto de Aposentadorias e Pensões;

---

<sup>2</sup> Disponível em

<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2>

- 1941: pouco antes do Brasil entrar na guerra, o BB inicia sua expansão internacional e inaugura a primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai;
- 1944: Durante a Segunda Guerra Mundial, o BB abre escritórios em Roma, Nápoles e Piemonte;
- 1945: é criada a Sumoc (Superintendência da Moeda e do Crédito), visando exercer o controle da moeda e preparar a organização de um Banco Central;
- 1960: a sede do BB é transferida para o planalto central;
- 1964: a Sumoc é extinta e são criados o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional. Com isso, o Banco do Brasil deixa de ser responsável pelo controle da moeda, atribuição que passa a ser do Bacen;
- 1967: passa a se dedicar ao mercado internacional;
- 1968: a partir deste ano começa um período de expansão geográfica do Banco do Brasil;
- 1976: inaugura sua milésima agência em Mato Grosso;
- 1986: torna-se uma instituição financeira completa, passando a atuar em todos os segmentos do mercado financeiro;
- 1987: o Banco do Brasil diversifica o varejo e lança o *Ourocard*, primeiro cartão de múltiplo uso no mercado brasileiro;
- 1994: com a introdução do “Real”, o Banco do Brasil realizou a maior troca física de moeda já realizada no mundo, substituindo todo o meio circulante no Brasil;
- 1995: o Banco do Brasil investe pesado em modernização e no ano seguinte, saneou suas finanças, recebendo aporte de capital de R\$ 8 bilhões;
- 1998: passa a ser o primeiro banco a obter o certificado ISO 9002 em análise de crédito e inaugura seu centro tecnológico;
- 2006: o Banco adere ao novo mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), assumindo o compromisso de alcançar 25% de ações em livre circulação no mercado. Para tanto, após oferta pública em 2006, o Banco realiza mais duas distribuições públicas de ações, uma em 2007 e outra em 2010, quando ocorreu a maior oferta de ações da história do BB. Por esta última oferta, o *free float* atinge 30,4%, a participação de estrangeiros 17,5%, reforçando sua estrutura de capital com o intuito de permitir a consecução de seus planos de crescimento;
- 2008: ano da maior crise financeira mundial, o BB rompe paradigmas ao incorporar o BESC, o BEP e o Banco Nossa Caixa;

- 2009: o Banco por meio de uma parceria estratégica, adquire 50 % das ações do Banco Votorantim
- 2010: encerra este ano com a aquisição de 51% das ações do Banco da Patagonia, na Argentina.

### 3.1.2 Negócios e Números do Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma companhia aberta de direito privado, de economia mista, regida, sobretudo, pela legislação das sociedades por ações. Atua nos seguintes segmentos atualmente: bancário, investimentos, gestão de recursos, seguros, previdência e capitalização, meios de pagamento e outros. Tem por objetivo a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro, sob suas múltiplas formas, inclusive nas operações de câmbio e nas atividades complementares, destacando-se seguros, previdência privada, capitalização, corretagem de títulos e valores mobiliários, administração de cartões de crédito/débito, consórcios, fundos de investimentos e carteiras administradas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do SFN.

O Banco do Brasil disponibiliza para seus clientes acesso à realização de negócios por meio de redes físicas – agências, postos de atendimento, terminais de autoatendimento e correspondentes – e virtuais – central de atendimento, internet, *mobile banking* e TV digital.

Encontra-se sediado em Brasília (DF), com abrangência nacional e presente em 3.550 municípios brasileiros por meio de sua rede própria de atendimento – a maior rede de agências do País, com 114.000 funcionários aproximadamente, operando em 4.387 municípios, 5.094 unidades, 12.739 correspondentes, mais de 8.492 postos de atendimento e o maior parque da América Latina, com 43.920 máquinas próprias. O Banco do Brasil possui duas redes no exterior: **própria**, formada por 47 pontos de atendimento em 23 países, e **complementar**, formada por 1.087 bancos correspondentes em 137 países, sendo o Banco brasileiro que conta com a maior rede própria de atendimento no exterior. Como conglomerado, o Banco do Brasil agrega 19 empresas controladas, seis entidades patrocinadas, além de deter participação em dez empresas em ramos estratégicos para a companhia. O Banco do Brasil detém ainda participações em dez empresas coligadas por meio de seu Banco de investimento, o BB-BI.

Encerrou o primeiro semestre de 2011 com uma base de 55,2 milhões de clientes e 35,6 milhões de contas correntes (33,4 milhões pessoa física e 2,2 milhões pessoa jurídica). Com ativos totais de R\$ 904,1 bilhões, Patrimônio líquido de R\$ 54,6 bilhões, carteira de crédito total com um saldo de R\$ 421,3 bilhões, com o crédito consignado permanecendo como a modalidade de maior representatividade na carteira de crédito para pessoas físicas, com 39,1% do total.

O Banco do Brasil encerrou o primeiro semestre de 2011 como líder no SFN, destacando sua atuação no crédito com 19,6% de participação no mercado. A BB Gestão de Recursos – BBDTVM, subsidiária integral do Banco do Brasil e maior administradora de recursos do País, atingiu R\$ 407,7 bilhões em recursos administrados, divididos entre fundos administrados e carteiras administradas.

O Banco do Brasil encerrou o 1º semestre de 2011 com valor de mercado de R\$ 80,1 bilhões. As ações do Banco do Brasil (BBAS3) encerraram o semestre cotadas a R\$ 28,00. Em junho de 2011, o Programa de *American Depositary Receipt* – ADR Nível I do Banco do Brasil apresentou 13,4 milhões de recibos em circulação.

O alinhamento dos negócios com os princípios da sustentabilidade e do desenvolvimento do país está presente na Missão e nos Valores do Banco do Brasil: “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”. Tem como valores:

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país;
- Responsabilidade socioambiental;
- Respeito ao consumidor;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Proatividade na gestão de riscos;
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito à diversidade;
- Compromisso com os acionistas e a sociedade

A “visão de futuro” do Banco do Brasil, atualizada para o período 2011-2015, mantém os compromissos históricos: “ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor



público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental”.

### 3.1.3 Controle Gerencial

O Banco do Brasil fez recentemente uma revisão de estrutura com o objetivo de dar mais foco a gestão de determinados assuntos dentro da instituição. A primeira decisão tomada foi designar o Vice-Presidente de Finanças e Relações com Investidores e Mercado de Capitais como CFO - *Chief Financial Officer* do Banco. Assim, algumas Diretorias que antes não estavam sob a coordenação desse Vice-Presidente, como por exemplo a Controladoria, estão agora sob a condução do CFO, que passa então a ter ação sobre todas as áreas que interferem no processo da gestão financeira do banco, sem nenhuma área excluída. Tal mudança, segundo o Banco do Brasil, segue as melhores práticas de mercado. Outra adoção, considerada também como melhor prática de mercado, disse respeito à designação do Vice-Presidente de Riscos, antes representada por Controladoria, Riscos e Recuperação de Ativos, para CRO (*Chief Risk Officer*). Vale ressaltar que com essa decisão o departamento de Controles Internos do Banco passa a se reportar ao CRO. Conclui-se que da mesma forma que o CFO, o CRO passa a ter sobre a sua coordenação todas as diretorias e todos os assuntos que dizem respeito e estão endereçados a questão do risco. Essas foram as duas grandes modificações ocorridas recentemente na estrutura hierárquica do Banco do Brasil e que estão alinhadas com as melhores práticas de mercado.

O tipo de estrutura organizacional implantada na empresa é a **divisionalizada**, com a utilização de indicadores de *performance* e produtos específicos. Como exemplo, o pilar “Atacado” define um segmento de clientes onde atuam a gestão de clientes e o desenvolvimento de produtos e uma rede de atacado que executa a estratégia. A estrutura é verticalizada, mas tem gestão cruzada e por isso apresenta estrutura também um pouco **matricial**. Tal fato pode ser explicado da seguinte forma: o Banco estrutura a sua gestão em pilares, que em princípio, “olha” para segmentos de clientes, sendo essa visão, vertical. Por outro lado, há uma série de gestores e áreas que são responsáveis por gerir produtos que são vendidos em cada um desses pilares. Assim, tem-se uma visão de produtos e uma visão de clientes. Esse processo é considerado matricial, explicado pelo seguinte cruzamento: em alguns casos a própria área gestora de clientes, por razões várias, acaba sendo gestora de

alguns produtos que são vendidos dentro daquele pilar. É então um processo em que a Controladoria interfere no sentido de estabelecer indicadores de *performance* tanto na visão vertical quanto horizontal, ou seja, numa visão matricial do processo.

A empresa está estruturada em centros de responsabilidade e utiliza todos os modelos de centro utilizado. Exemplificando, a Unidade de Suporte Operacional é um centro de custo, as agências funcionam como centros de resultado, as Diretorias do banco como centros de custo e centro de receita, as unidades adquiridas como centros de investimento, etc.

O acompanhamento das atividades realizadas nos centros de responsabilidade é feito por meio de um amplo processo orçamentário, partindo-se do conglomerado e descendo até um grau menor, o dos clientes. Depois de aprovado é feita a distribuição, fazendo-se então avaliação do que foi planejado e orçado.

A estrutura organizacional revela a segregação das funções de negócios, que assumem riscos, das funções de controle, que controlam e mensuram o risco e efetuam os registros contábeis e gerenciais (*chinese wall*).

O Banco do Brasil possui planos específicos de contingências operacionais de seus negócios e a gestão de contingências é centralizada. O acompanhamento do ambiente legal é realizado simultaneamente pela Diretoria Jurídica, de Crédito e de Finanças.

A Diretoria de Negócios Internacionais é responsável por processos que monitoram as alterações no ambiente externo e as informações utilizadas pelo Banco para efetuar uma avaliação dos mercados em que atua ou pretende atuar são capturadas na Diretoria de Estratégia e Organização, dentre elas, as econômicas e de mercado financeiro, principalmente quando se visa estratégias de longo prazo.

O tipo de estratégia que o Banco adota em relação aos concorrentes está baseado em diferenciação de produtos, procurando oferecer um produto diferenciado para o cliente e estratégia de enfoque, ou seja, foco exclusivamente no atendimento ao cliente.

Um dos compromissos até 2015 é ter pelo menos um ponto de atendimento próprio em todos os municípios brasileiros.

O planejamento estratégico inclui também análise de cenários visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição.

No Banco do Brasil, a estratégia é declarada, a governança aprova e é feito um acompanhamento através de indicadores.

As políticas existentes de remuneração, avaliação de desempenho e de incentivos ao corpo de funcionários e aos membros da Alta Administração se fundamentam no sistema de

remuneração variável, aprovado pelo governo, contendo acordo de trabalho formal com base no retorno sobre o Patrimônio líquido.

O código de ética do Banco do Brasil estabelece normas de relacionamento dos funcionários com todos os públicos com os quais o Banco se relaciona, referentes a produtos, serviços, práticas de relacionamento, qualidade e sigilo de informações, transparência e governança, ambiente de trabalho, liberdade de associativismo funcional, diversidade econômica, social e cultural e repúdio a práticas ilícitas, como suborno, extorsão, corrupção, propina, em todas as suas formas.

As regras e códigos de conduta estabelecidos pelo Banco para o seu corpo funcional estão manualizados, constituídos por um conjunto de regras de gestão, cujo funcionamento é de cima para baixo (e vice-versa) e lateralmente. São efetuadas avaliações periódicas com o objetivo de verificar a plena realização dessas regras e códigos.

O sistema de controle gerencial utilizado foi projetado pela própria instituição com muitos procedimentos desenvolvidos internamente, mas também com a participação de consultores externos contratados pela empresa. O sistema do Banco do Brasil não é definido como um bloco de sistemas, mas como um processo (educativo) que foi iniciado na década de 90, quando surgiu a Diretoria de Controladoria. O sistema de controle gerencial da instituição vem sofrendo modificações ao longo do tempo com o emprego das melhores práticas de mercado, segundo o Banco. O processo de gestão econômica foi iniciado em 1994, sendo que no ano seguinte surgiu a Controladoria. Nessa época foram criadas a área de custos e os modelos de gestão de riscos. O processo de controle de gestão é um processo ativo de entes externos e consiste na captura das melhores práticas do mercado.

O monitoramento da eficácia dos controles de gestão instituídos é executado por meio de rastreamento do grau de sensibilidade, aperfeiçoamento de modelos de mensuração e orçamentário, constante controle através de métricas, avaliações de desempenho e indicadores de *performance*.

A Diretoria de Controles Internos faz parte da estrutura de gerenciamento do risco operacional do Banco do Brasil, juntamente com a Diretoria de Gestão de Riscos (DIRIS) e Diretoria de Gestão da Segurança (DIGES) em atendimento ao artigo 4º da Resolução do CMN nº 3.380 de 2006. Verifica permanentemente os modelos e aderência às normas internas e externas, tendo como principais responsabilidades:

- *Compliance*, falhas em processo e negócios;
- Suporte para áreas gestoras de produtos;
- *Backtesting*;

- Política de conformidade.

A formulação das políticas de controles internos e de conformidade para todo o conglomerado financeiro é de responsabilidade da Diretoria de Controles Internos, que prospecta e desenvolve metodologias e instrumentos utilizados na identificação, mitigação, controle e monitoramento do risco operacional e assessora a identificação dos riscos e fragilidades dos processos no conglomerado financeiro. Por meio das 16 gerências regionais de controles internos, os processos mais relevantes operacionalizados em todas as unidades da rede de distribuição, tais como cadastro, limites e operações de crédito, abertura de contas corrente e prevenção e combate à lavagem de dinheiro são monitorados e avaliados.

A verificação baseia-se em normas e regulamentos, buscando identificar eventuais desvios para a adoção de ações corretivas. O resultado das verificações é utilizado para formação de *ranking* das agências e demais unidades em relação ao nível de conformidade observado na operacionalização dos processos avaliados e como ferramenta de gestão para melhoria contínua desses processos.

Práticas consagradas internacionalmente, como, por exemplo, aquelas decorrentes das exigências da lei norte-americana *Sarbanes-Oxley*, norteiam as atividades de controles internos desenvolvidas pelo Banco. A atuação com foco em controles internos nas demais empresas da organização vem sendo realizada por meio da estrutura de governança corporativa daquelas companhias, em conformidade com a legislação vigente.

A Diretoria de Controles Internos é responsável pelo processo de validação dos modelos de risco, que deve atestar ao Bacen que os sistemas, dados, infraestrutura tecnológica e modelos utilizados para a gestão de riscos estão adequados e permitem o cálculo e alocação correta do capital regulatório.

A Gestão da Continuidade de Negócios (GCN) no Banco do Brasil tem como objetivo manter sempre em operação os serviços essenciais ao funcionamento dos seus negócios, mesmo diante de cenários de interrupção de processos ou de crise corporativa, além de cumprir as exigências do Bacen e de outros órgãos reguladores no âmbito nacional e internacional.

O Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria e a Auditoria Interna são órgãos previstos no estatuto que asseguram a fiscalização e o controle sobre a gestão da organização. A Auditoria Interna se reporta ao Conselho de Administração e todas as áreas do Banco são passíveis de verificação regular. Os aspectos avaliados pela Auditoria Interna e Externa em relação aos Controles Gerenciais relacionam-se com a aderência de modelos e funções. O Comitê de Auditoria (COAUD) assessora o Conselho de Administração, a quem se reporta

inclusive, no que concerne ao exercício das suas funções de auditoria e de fiscalização e manifesta-se sobre: a qualidade das demonstrações contábeis, a efetividade do sistema de controles internos, a efetividade das auditorias interna e independente. Ressalta-se que o *Compliance* se reporta ao CRO.

O acompanhamento das deficiências é matricial, ou seja, cada unidade acompanha seus desvios. O BSC é utilizado para a avaliação das unidades com base em vários aspectos através de um acordo de trabalho, onde qualquer desvio é penalizado. Vale salientar que devido ao processo de agregação que envolve agência, superintendência e pilar, é feita uma reprogramação orçamentária.

A Auditoria Interna faz recomendações para a área de Controles Internos com os riscos e recomendações, tendo efeito disciplinar.

A área de Controles Internos tem mecanismos próprios de emissão de recomendações sempre que detecta desvios ou irregularidades, e imediatamente emitem-se recomendações às áreas onde ocorreram tais desvios. Ao mesmo tempo, existem os próprios indicadores de avaliação de desempenho que oneram as áreas que não cumprem qualquer procedimento, já que isso é realizado por meio de monitoramento de indicadores de *performance*, e que são afetados. Além disso, há uma série de Comitês para onde são reportados periodicamente, mensalmente no mínimo, itens consolidadores de eventuais desvios.

A corporação como um todo monitora do nível micro ao macro, ressaltando que neste último, existe um Comitê macro que envolve inclusive o próprio *Board* da empresa, onde determinados indicadores são apresentados para fins de monitoramento, mas nesse caso, é um grau de consolidação maior.

Os sistemas gerenciais de apoio à decisão da Alta Administração são questões muito internas à organização e grande parte deles desenvolvidos internamente. O Banco utiliza uma ferramenta de evidenciação (de mercado) chamada *MacroExtractEvent*, buscando dados de diversos programas da instituição e disponibilizando-os em painéis que se encontram à disposição de áreas do Banco, por meio dos quais fazem o acompanhamento dos seus negócios. Por trás dessa ferramenta de evidenciação, existem vários sistemas para tomada de decisão, dentre eles: sistema orçamentário, sistema de avaliação de desempenho, sistemas que evidenciam a *performance* de áreas, produtos e clientes. Em níveis mais operacionais existem variados sistemas (área de finanças, de risco, etc.), além de sistemas de mercado utilizados para fins de apoio a cálculos de risco de mercado, controle de posições, etc. Salienta-se que os sistemas gerenciais de apoio à decisão da alta administração são de grande porte e capturam no menor “grânulo” todas as transações em tempo real, graças à engenharia utilizada.

No Banco do Brasil as decisões são tomadas de forma colegiada em todos os níveis, com o intuito de reduzir os riscos do negócio pelo envolvimento de todos os executivos na definição de estratégias e na aprovação de propostas, em suas esferas de atuação. Neste contexto a administração utiliza Comitês, Subcomitês e Comissões estratégicas visando garantir agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão.

#### 3.1.4 Ferramentas de Controle

**Orçamento:** são utilizados todos os tipos de orçamentos (de custos, de receitas, de investimento, entre outros). São estabelecidas metas com base no orçamento e utilizam-se sistemas eletrônicos na elaboração e na execução do Orçamento.

A Diretoria de Controladoria do Banco do Brasil é a coordenadora do processo orçamentário do Banco. Uma vez estabelecido o planejamento do banco, ele torna-se *input* para a elaboração de uma proposta orçamentária, que tem um ente coordenador que é a Diretoria de Controladoria, e todos os gestores, que esta diretoria chama de clientes de rede de produtos, assim como todos os envolvidos, são acessados nesse processo. Existe uma *performance* idealizada (debaixo para cima) através desses gestores, onde as percepções isoladas de cada uma dessas áreas com relação aos seus negócios sofre uma consolidação para que seja comparado com o idealizado. Esse é um processo de debate, de análise intensa, até que se busque uma convergência, que é a peça orçamentária do Banco.

**Custo Padrão:** não existe um sistema corporativo do banco para essa ferramenta, sendo a captura de dados feita via sistemas, mas sendo evidenciados não de forma sistêmica.

**Custo Baseado em Atividades (custo ABC):** há um sistema eletrônico que auxilia na elaboração e acompanhamento do custo. O principal motivo para sua utilização é o controle do custo fixo.

**ROI (*Return on Investment*):** Não utiliza

**EVA (*Valor Econômico Agregado*):** Não utiliza

**BSC (*Balanced Scorecard*):** Há um sistema eletrônico que auxilia na elaboração e acompanhamento do BSC. O principal motivo para utilização desse sistema é a avaliação de desempenho. Não houve necessidade de contratação de empresa especializada para o desenvolvimento do sistema. O BSC é um modelo de avaliação já incorporado na cultura do Banco do Brasil, que sofreu melhorias ao longo do tempo, sendo um sistema aderente. Ele

fornece uma visão ampla à organização permitindo-a identificar as melhores práticas. Ser um instrumento de avaliação de *performance* e de construção de valor da empresa são as grandes vantagens da ferramenta, mas o Banco considera o BSC amplo e custoso, exigindo o uso de sistemas robustos.

O BSC encontra-se totalmente aculturado e internalizado dentro da organização, que se move inteiramente em função disso. Destaca-se que uma grande barreira na implementação do BSC tenha sido justamente o processo de aculturação das pessoas com relação aquilo que a ferramenta propõe, principalmente pela dificuldade destas entenderem como seria o funcionamento do indicador, como elas seriam avaliadas e de que maneira a vida de cada um seria afetada.

**Governança Corporativa:** Na estrutura da Governança Corporativa do Banco do Brasil estão presentes o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê de Auditoria e pela Auditoria Interna, e a Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor (presidente e 9 vice-presidentes) e por 26 diretores estatutários. O BB mantém ainda, em caráter permanente um Conselho Fiscal.

O Banco utiliza ferramentas de avaliação desenvolvidas internamente para auxílio no acompanhamento das ações dos administradores, ou seja, instituiu instrumentos para avaliar o desempenho do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e da Diretoria Executiva, de forma a subsidiar a realização de diagnósticos internos e a identificação de ações para aprimorar sua atuação.

Em todos os níveis da corporação as decisões são tomadas de forma colegiada. Com o propósito de envolver os executivos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diversos negócios do banco, a administração utiliza Comitês, Subcomitês e Comissões de nível estratégico, que garantem agilidade e segurança ao processo de tomada de decisão. Dentre os instrumentos utilizados para a garantia da boa governança, também se destacam o Código de Governança Corporativa e o Código de Ética.

**Benchmarking:** O banco utiliza esse indicador como ferramenta de controle.

**Preço de Transferência:** O preço de transferência é aplicado entre duas subunidades do Banco com base no conceito de caixa central (modelo ALM – *Asset & Liability Management*). A política de definição dos preços de transferência utilizada pela empresa é com base no mercado. Para auxílio na avaliação de Preços de Transferência é utilizado sistema computadorizado.

**Medidas de satisfação do cliente:** As demandas recebidas pela Ouvidoria do Banco do Brasil têm motivações diversas, retratando livremente experiências vividas pelos

consumidores. Após análise imparcial e isenta, as reclamações transformam-se em insumos para eventuais melhorias de processos, produtos, serviços e canais do Banco. No primeiro semestre de 2011 a Ouvidoria apresentou 28 proposições de melhorias sobre diversos produtos e serviços ao Conselho de Administração, após negociação de ações e prazos com os gestores responsáveis.

**Capital Intelectual:** Em 2010 o Banco do Brasil fez investimentos em Capital Humano na ordem de R\$ 118,1 milhões com programas de educação, treinamento e capacitação.

A organização reforça e preserva a marca por meio de um programa de gestão da marca que inclui padrões rígidos de identidade visual, fazendo parte do contexto estratégico do Banco do Brasil. A gestão da marca inclui políticas de proteção e uso da marca em agências, subagências, escritórios, terminais de autoatendimento e outros pontos de contato e atendimento público; nos diversos sites de internet; em materiais impressos, eletrônicos e em toda a comunicação do Banco.

Existe uma forma de mensuração do capital intelectual da empresa, mas estas informações não estão evidenciadas nas demonstrações financeiras.

**Gestão de Riscos:** Segundo Relatório de Gestão de Riscos do Banco<sup>3</sup>, o BB considera o gerenciamento de riscos e de capital os vetores fundamentais para a tomada de decisão, proporcionando maior estabilidade, melhor alocação de capital e otimização da relação risco *versus* retorno.

Os principais riscos a que o BB está exposto em suas atividades são: risco de conjuntura, que compreende o risco estratégico, risco-país e risco sistêmico; risco de crédito; risco de imagem; risco de mercado; risco legal; risco de liquidez e; risco operacional.

O modelo de governança de riscos adotado envolve estrutura de Comitê e Subcomitês, com a participação de diversas áreas da instituição, contemplando os seguintes aspectos: segregação de funções: negócio *versus* risco; estrutura específica para avaliação/gestão de risco; processo de gestão definido; decisões em diversos níveis hierárquicos; normas claras e estrutura de alçadas; e referência às melhores práticas de gestão.

A gestão de riscos é realizada de forma colegiada e segregada das unidades de negócios. O Conselho de Administração determina as políticas de riscos e de crédito, que se materializam em limites globais de exposição a riscos, os quais são definidos pelo Comitê de

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3604,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=28847&codigoRet=5494&bread=1&codigoNoticia=28847&codigoMenu=208>



Risco Global – CRG, que é um fórum composto pelo Presidente e por Vice-Presidentes. As ações para implementação e acompanhamento das diretrizes emanadas do CRG são conduzidas pelos Subcomitês de Riscos de Crédito, Mercado e Liquidez e Operacional, ou seja, decidem e/ou instrumentalizam o CRG, tendo poder decisório por delegação.

A Diretoria de Gestão de Riscos, vinculada à Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global, responde pelo gerenciamento dos riscos de mercado, liquidez, operacional e de crédito, estando aderente ao Novo Acordo de Basileia.

As decisões são comunicadas às áreas intervenientes por meio de resoluções que expressam objetivamente o posicionamento tomado pela Administração, garantindo a aplicação em todos os níveis do banco.

O processo de gestão de riscos envolve fluxo contínuo de informações, obedecendo as seguintes fases: preparação, fase de coleta e análise de dados, decisão, execução e acompanhamento/gestão, que é o controle realizado pela Diretoria de Gestão de Riscos, avaliando o cumprimento das deliberações e seus impactos na organização, comunicando a situação dessas ações ao fórum competente (Subcomitê ou CRG). Destaca-se que o controle dessas decisões e o reporte aos Subcomitês/CRG proporciona o aprimoramento do processo de gestão.

Os relatórios de gestão de risco dão suporte às decisões sobre riscos nos Subcomitês, Comitê de Risco Global, Conselho Diretor e Conselho de Administração. Os relatórios são elaborados mensalmente e possuem informações gerenciais qualitativas e quantitativas sobre a exposição a riscos do banco.

O gerenciamento de riscos do conglomerado financeiro contempla de forma abrangente os riscos de crédito, de mercado, de liquidez e operacional. As atividades de gerenciamento são realizadas por estruturas específicas e especializadas, conforme objetivos, políticas, estratégias, processos e sistemas descritos em cada um desses riscos. Não obstante as atividades estarem focadas nos riscos de crédito, de mercado, de liquidez e operacional, o Banco adota mecanismos para garantir a suficiência de capital para cobertura de outros riscos incorridos.

### 3.1.5 Processo de Internacionalização

O Banco do Brasil atua internacionalmente junto às comunidades de brasileiros residentes no exterior, fomentando o comércio exterior brasileiro e apoiando o movimento de transnacionalização das empresas brasileiras.

O Banco do Brasil está no exterior há 70 anos, mas a função primordial sempre foi a captação de recursos em moeda estrangeira e o atendimento do cliente pessoa física. Com a crescente expansão das companhias brasileiras no exterior, o Banco viu uma oportunidade de aumentar a rentabilidade de suas agências externas. O crescimento internacional está amplamente atrelado ao atendimento das empresas brasileiras no exterior ou de companhias que detêm forte relacionamento comercial com o Brasil. Desta forma, está presente em 23 países<sup>4</sup>, nos mercados de varejo, corporativo, interbancário e de capitais.

O BB Nova Iorque e o BB Londres se posicionam como as principais operações do Banco fora do Brasil nos mercados corporativo e interbancário. São ofertados a estes clientes produtos e serviços de *cash management*, Tesouraria e completa “prateleira” de operações de comércio exterior, inclusive linhas de crédito.

No mercado internacional de capitais atuam a *BB Securities Ltd* em Londres e a *BB Securities LLC* em Nova Iorque. Estas duas unidades são especialistas na colocação e negociação de títulos externos emitidos por empresas brasileiras e pelo Tesouro Nacional.

Os responsáveis pelas principais operações de varejo do Banco no exterior são o BB Japão e o BB Portugal, bem como o Banco Patagonia, cujo controle foi adquirido pelo BB em 2011. Nos EUA, Europa e Japão, o principal produto ofertado pelo Banco do Brasil para clientes de varejo é o BB Remessa, serviço de envio de recursos financeiros entre pessoas físicas, sobretudo do exterior para familiares no Brasil, bem como produtos de investimento mais simplificados como poupança e *time deposit* em diversas moedas.

A participação dos lucros do Banco vindo das operações no exterior já corresponde a 3,68% do total registrado pela instituição em 2011, até o fim do terceiro trimestre. Em 2009, essa parcela era equivalente a 0,24%. Em números absolutos, o lucro líquido obtido no exterior partiu de cifras baixas em 2009, para a casa dos US\$ 170 milhões neste ano, até o

---

<sup>4</sup> Informações detalhadas sobre a rede de unidades do Banco do Brasil no exterior encontram-se em <http://www.bb.com.br/portallbb/page32,101,2318,0,0,1,0.bb>.

terceiro trimestre, enquanto o banco como um todo lucrou R\$ 9,2 bilhões no ano até agora, uma alta de 25% em doze meses.

O processo de internacionalização do Banco do Brasil iniciou-se em 1941, por meio da fundação do BB Assunção, no Paraguai, a primeira agência de um banco brasileiro no exterior. Este movimento se incluiu no contexto da chamada marcha para o oeste. Na década de 1960 foram criadas as agências de Buenos Aires, La Paz (60), Santiago (63) e Nova Iorque (69). Entre 1970 e 1981 foram abertas 19 das atuais unidades do BB na América Latina e Caribe, Ásia e Europa, incluindo o BB Londres, que em 2011 completou 40 anos. Em 1992 foi instalado o BB Hamamatsu, subagência do BB Tóquio, no Japão. Em 1994 foi criada a BB *Securities*, em Londres. Entre 2000 e 2011 verifica-se o processo de fortalecimento das operações de varejo do BB no Japão e em Portugal, com abertura de mais cinco subagências em cada um destes países, totalizando 10 (dez). O Banco do Brasil busca também a inserção em novos mercados, seguindo o movimento de seus clientes corporativos, por meio da abertura de escritórios de representação na Cidade do México; em Luanda (Angola); Xangai (China); Dubai (Emirados Árabes); Seul (Coreia do Sul). Em 2009, o Banco do Brasil recebe o *status* de *Financial Holding Company*, do *Federal Reserve Bank*, dos EUA, tendo sido o primeiro banco controlado por um governo estrangeiro a recebê-lo, o que atesta a boa governança corporativa do BB, conferindo maior grau de liberdade ao BB para seus negócios nos EUA. Dois centros de serviços compartilhados são criados pelo BB nos EUA e na Europa, de forma a suportarem os novos desafios a que o Banco se propôs nestas localidades. Em 2011, o Banco do Brasil assume o controle acionário do Banco Patagonia, na Argentina.

Os componentes organizacionais do conglomerado, no país, responsáveis pela administração, acompanhamento, controle e quaisquer outras funções ligadas às agências e subsidiárias existentes no exterior são as unidades estratégicas, conforme os assuntos que lhes caibam gerir, sobretudo: Diretoria de Negócios Internacionais, Diretoria de Mercado de Capitais, Diretoria de Finanças, Diretoria de Tecnologia, Diretoria de Controladoria, Diretoria de Crédito, Diretoria de Gestão de Risco, Diretoria de Controles Internos, Auditoria Interna e Contadoria.

O processo decisório dos assuntos referentes às operações no exterior ocorre por meio de decisões colegiadas em Comitês previamente estabelecidos, respeitadas as competências e alçadas existentes.

Os principais riscos que a instituição identifica nas atividades internacionais são: riscos de crédito, operacional e de mercado, sem menosprezar outros riscos existentes, sendo realizada uma gestão criteriosa dos mesmos.

Os mecanismos e procedimentos estabelecidos para o monitoramento das atividades internacionais envolvem sistemas de acompanhamento, que fornecem posição diária das operações contratadas e possibilitam meios de gestão das posições globais do Banco no exterior. *Compliance officers* no exterior se reportam diretamente ao BB no Brasil.

O limite de crédito para operações no exterior não é independente do limite para operações nacionais.

A primeira agência do Banco fora do Brasil foi instalada em 1941 em Assunção no Paraguai. O objetivo naquele momento foi o de auxiliar o comércio exterior brasileiro que se tornava importante na região. Assim, as atividades da agência estavam relacionadas a identificar potenciais compradores de produtos de empresas brasileiras e oferecer financiamento para a produção.

As três principais motivações para a empresa atuar no mercado internacional foram:

- Acompanhar os passos dos clientes do BB tendo em vista o processo de transnacionalização das empresas brasileiras;
- Suportar o comércio exterior brasileiro;
- Atender as comunidades de brasileiros no exterior.

O Banco do Brasil se relaciona com mais de 190 países por meio de sua rede de correspondentes bancários, via rede SWIFT. No entanto, em termos de presença física com rede própria está em 23 países.

Embora o Banco do Brasil esteja no exterior há mais de 70 anos, a forma do processo de internacionalização tomou contornos distintos a partir de 2007. Na ocasião, o Banco percebeu que havia muitas oportunidades a serem exploradas no exterior, mas que não seria possível aproveitá-las por meio de estruturas de baixa escala como vinha atuando até então.

Durante muitos anos a estratégia do Banco no exterior foi a de captar recursos em moeda estrangeira que ofereciam menores custos e prazos mais alongados para financiar as empresas no Brasil, suportando o processo produtivo e reforçando a competitividade do comércio exterior brasileiro. Contudo, as oportunidades atuais estão relacionadas com a transnacionalização das empresas brasileiras. Elas passaram a manter plantas, fábricas fora do Brasil e a exportar a partir de outros países. Assim, o Banco do Brasil percebeu que teria que mudar sua estratégia e para isso era preciso conhecer a fundo a forma como as empresas brasileiras estavam operando fora do Brasil. Em função disso, foi necessário contratar consultores externos.

Houve a necessidade de se fazer alguma alteração no produto/serviço para alcançar os mercados pretendidos.

Atualmente um dos indicadores mais utilizados pelo Banco do Brasil para medir a evolução do processo de internacionalização é o percentual de resultado oriundo das operações externas, que evoluiu de 0,24% em 2009 para 3,7% no terceiro trimestre de 2011. A considerar a evolução do resultado do BB no Brasil que tem crescido de forma importante, esta marca é muito representativa.

O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil não é o mesmo utilizado no exterior.

Como o Banco do Brasil opera em vários países são muitas as moedas envolvidas, assim, o resultado consolidado no Brasil quanto convertido para moeda local pode prejudicar de forma impactante determinada agência no exterior em função de uma volatilidade momentânea.

As mudanças que ocorreram na estrutura organizacional da empresa em função da internacionalização ainda estão sendo planejadas. Recentemente o Banco concluiu um estudo que o auxiliará na implementação de novas estruturas corporativas para suportar a atividade internacional.

As unidades internacionais são avaliadas por meio de indicadores de resultado econômico, participação em mercados específicos, indicadores de mitigação de risco. Como o Banco do Brasil opera em diferentes países com diferentes modelos, estes indicadores são adaptados, sendo comum a todas um percentual de resultado sobre o capital investido.

A dimensão geográfica e as questões cambiais obtiveram os maiores graus de complexidade percebidos pelo Banco no relacionamento internacional.

### 3.1.6 O Impacto da Internacionalização do nos Controles de Gestão do Banco do Brasil

O controle das operações era feito individualmente e localmente pela administração local e reportado à sede. A partir do incremento das operações viu-se a necessidade de obter informações consolidadas mais rapidamente e buscou-se automatizar e padronizar o sistema de informação das agências externas. Esse processo ainda está em andamento.

Salienta-se que o Banco do Brasil não é aspirante no processo de internacionalização, ou seja, não é um “novato” com relação a negócios internacionais. A organização possui uma

história antiga que vem desde o início do século passado, por volta de 1940, ou seja, não é nada recente e obviamente o Banco vem, a medida que desenvolve instrumentos de avaliação de desempenho, estendendo isso, também ao que o Banco tradicionalmente conhece como negócios internacionais da instituição focado em rede própria, de agências, etc.

O movimento recente de aquisição é um processo novo para o Banco do Brasil e esse sim, com certeza trouxe impacto ao sistema de controle gerencial da instituição. Tem-se uma entidade nova, com governança própria, que se consolida no conglomerado, sob todos os aspectos, inclusive o de risco (quando se fala risco, o Banco “olha” para Basileia, consumo de capital, riscos operacionais, ou seja, tudo que envolve capital). Dessa forma, o Banco do Brasil nesse aspecto está tendo impacto sim no sentido de que se torna necessário que o Banco desenvolva metodologias e ferramentas que permitam o monitoramento de todos esses aspectos tais como: resultados, rentabilidade, mercados, clientes, riscos, e assim sucessivamente. Pode-se afirmar que realmente é um mercado novo para a organização e isso é um desafio para o Banco. Ressalta-se também que a gestão de riscos foi mais exigida nesse processo e os processos orçamentários mais robustos e integrados.

### 3.1.7 Convergência aos padrões internacionais de contabilidade

O padrão contábil pelo Banco do Brasil é o Bacen GAAP. No Banco do Brasil existem manuais onde estão descritas as atividades de contabilidade. A contabilização das unidades internacionais é efetuada no local da unidade e depois é feita a convergência para o Bacen GAAP via sistema interno. O processo de conversão da contabilidade das unidades internacionais para o COSIF é automatizado, sendo primeiramente convertido para o Bacen GAAP e posteriormente enviado ao Banco Central de forma individualizada pelas unidades do exterior. Faz-se a contabilização no exterior, consolida-se na regra brasileira e converte-se para o IFRS. A contabilidade local abastece um sistema interno que faz o encaminhamento para o Bacen (sistema BALAN), como se fosse um DE/PARA e diversos consolidados são convertidos para o COSIF, por exemplo só bancos múltiplos, só banco múltiplo e agência, etc., conforme os catálogos de documentos que a instituição financeira tem obrigação de apresentar ao Banco Central (por exemplo, Cadoc 4010, 4020, 4040, 4050, dentre outros).

Os sistemas gerenciais são confrontados com os sistemas contábeis, havendo mecanismos de conciliação entre os dados gerenciais e os contábeis, processos esses existentes também para identificar erros relevantes nas demonstrações contábeis.

### 3.1.8 O Impacto da Convergência aos Padrões Internacionais de Contabilidade nos Controles de Gestão do Banco do Brasil

Do ponto de vista da Contabilidade do Banco do Brasil, praticamente não houve impacto, já que o Banco vinha adotando tais práticas, com exceção do IFRS 7.

Do ponto de vista da Controladoria do Banco um novo processo de evidenciação está sendo colocado pelas normas internacionais. O Banco está muito voltado para dentro, ou seja, ele vê de fato os objetos risco, de rentabilidade. Até o momento, na visão da Controladoria, com base nas normas contábeis propriamente ditas, não houve uma revolução nesse processo, seguindo o ponto de vista da Contabilidade do Banco. O impacto deve estar muito mais endereçado à Contabilidade, à evidenciação nos padrões internacionais, do que propriamente ao controle. O Banco do Brasil continua com modelagens muito específicas para fins de acompanhamento de seus negócios.

## 3.2 **O Bradesco**

### 3.2.1 História

Os aspectos históricos são apresentados a seguir, por períodos, com base em informações disponibilizadas no site do Bradesco<sup>5</sup>:

- 1943: ano de fundação, em Marília, interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consistiu em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenção para os grandes proprietários de terras;

---

<sup>5</sup> Disponível em <http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/visao/historia.aspx?secaoId=774>

- 1946: a Matriz foi transferida para a capital paulista;
- 1951: o Bradesco torna-se o maior banco privado do país e nessa década ergue sua nova sede em Osasco;
- 1956: cria a Fundação Bradesco, com o objetivo de levar educação gratuita a crianças, jovens e adultos carentes;
- 1962: é a primeira empresa a adquirir o primeiro computador na América Latina, que possibilitava o acesso diário a extratos aos clientes, prestação de serviço inédita para a época;
- 1968: seguindo a estratégia do pioneirismo, implanta o cartão de crédito Bradesco;
- Década de 70: incorpora 17 outros bancos e ao inaugurar duas novas agências, uma no Oiapoque (AP) e outra no Chuí (RS), pontos extremos do país, chega à milésima agência;
- Década de 80: é formado o Grupo Bradesco Seguros, com negócios no segmento de previdência privada aberta e de capitalização, além da seguradora, além da implantação das primeiras agências com autoatendimento. Em 1986, o serviço Telesaldo, hoje Fone Fácil Bradesco, entra em operação;
- Década de 90: todas as agências passam a trabalhar on-line e o autoatendimento se expande em todo o Brasil. São implantadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de *Internet Banking* conquista os clientes e passa a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. É implantado o Bradesco *Mobile Banking*, que permite operações de consulta de saldos e extratos e pagamento de algumas contas pelo celular. O Banco encerra o século na liderança entre os bancos privados no Brasil.
- Década de 2000: além do mercado de varejo, está à frente em segmentos como atendimentos a grandes empresas e clientes com grande patrimônio e capacidade de investimento, além do atendimento às micro, pequenas e médias empresas. O Bradesco nesse período continua crescendo de duas formas: por meio do crescimento orgânico com a expansão dos negócios e inauguração de novas agências e pontos de atendimento, e também por aquisição de outras empresas.
- 2000 a 2007: quase vinte incorporações, apenas nesse período, entre elas diversos bancos.



### 3.2.2 Negócios e Números do Bradesco

A rede de atendimento da organização Bradesco está presente, direta e indiretamente em 100% dos municípios brasileiros e em diversas localidades no exterior. O Bradesco disponibiliza aos seus clientes uma extensa rede de atendimento no país, com 6.925 pontos de atendimento, sendo 3.945 agências, 1.320 postos de atendimento bancário e 1660 pontos de atendimento avançado. Também estão disponíveis aos clientes 1.589 postos de atendimento eletrônico, 31.372 pontos Bradesco expresso, 6.233 agências do Banco Postal, 33.217 máquinas da rede própria e 12.379 máquinas da rede compartilhada.

Possui três agências no exterior (uma em Nova York e duas em Grand Cayman) e 8 subsidiárias no exterior.

Em 30 de setembro de 2011, o seu valor de mercado era de R\$ 96,682 bilhões. Os ativos totais registraram saldo de R\$ 722,289 bilhões e o patrimônio líquido somou R\$ 53,742 bilhões. Os recursos captados e administrados somaram R\$ 973,194 bilhões. A carteira de crédito expandida atingiu R\$ 332,335 bilhões, sendo R\$ 226,946 bilhões em operações com pessoas jurídicas.

Toda estratégia está regulada na Missão e na Visão do Bradesco, conforme segue:

**Missão:** “Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.”

**Visão:** “Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.”

Quanto às metas, o Banco apresenta três prioritárias:

- Crescimento orgânico (atento às possibilidades de aquisições, associações e parcerias);
- Identificação e avaliação de riscos intrínsecos às atividades, aplicando controles adequados e níveis aceitáveis em cada operação;
- Parceria com o mercado de capitais conduzindo os negócios com total transparência, ética e remuneração adequada aos investidores.

### 3.2.3 Controle Gerencial

O tipo de estrutura organizacional implantada na empresa é **funcional**, ou seja, os funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns, onde a coordenação, o controle e as decisões são centralizados e a comunicação é vertical. A empresa está estruturada em centros de responsabilidade, utilizando o conceito de centro de custos. Os critérios utilizados no processo formal de avaliação das atividades realizadas nos centros de responsabilidade são: o acompanhamento do Orçamento bem como dos principais projetos e planos de negócio ao longo do ano.

Na Figura 1 é apresentada a estrutura hierárquica do Bradesco:

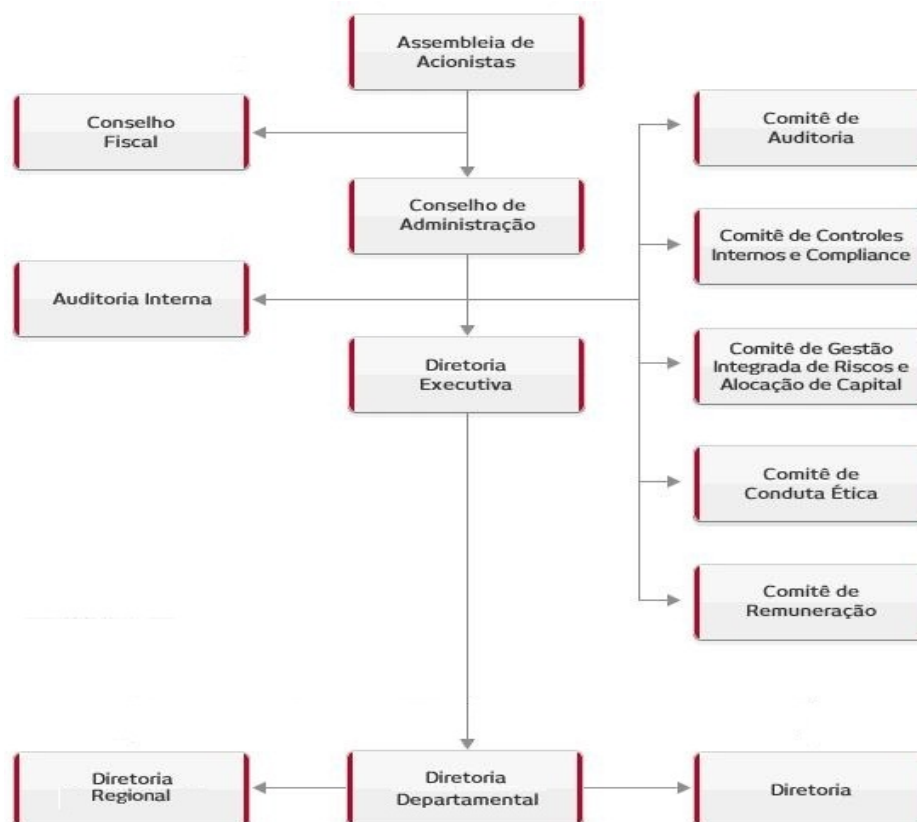


Figura 1: Estrutura hierárquica do Bradesco

Fonte: <http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/interna/default3.aspx?secaold=574&idiomald=1>

O Banco possui planos específicos de contingências operacionais para funcionamento de seus negócios, sendo a gestão de contingências centralizada.

A instituição utiliza os seguintes trabalhos de empresas de Rating: *Ratings*, *Rating & Investment Information (R&I)*, *Fitch Ratings*, *Moody's Investors Service* e *Standard & Poor's*.

O acompanhamento do ambiente legal é realizado por meio de equipe de políticas e normas contábeis que é responsável por capturar diariamente, com o uso de ferramentas internas, legislações que possam trazer impactos significativos para a organização. Efetua também a análise dessas legislações, disseminando as mudanças à Direção e aos funcionários-chave da instituição e além disso, participa de diversos grupos de trabalho em entidades de classe (Febraban, CPC, Abrasca, Acrefi, Anbima, dentre outros), bem como em eventos de implementação de novas regras, com o objetivo de se manter continuamente atualizado e preparado para avaliar as mudanças que por ventura venham a ocorrer.

Para monitorar as alterações do ambiente externo são utilizados indicadores corporativos (*Market Share*, por exemplo) que são acompanhados e monitorados pelo Departamento de Planejamento, Orçamento e Controle, valendo ressaltar que os diversos departamentos do banco possuem tal responsabilidade, pois cada um tem sua especialidade para acompanhar a economia, legislação, demografia, fatores socioambientais, etc.

As informações relacionadas a todo o ambiente nacional e internacional são as que o Banco utiliza para efetuar uma avaliação dos mercados em que atua ou pretende atuar. É feito um acompanhamento de diversos jornais, revistas, periódicos, pesquisas de mercado (abertas e sob demanda), relatórios do Bacen, Febraban, Fenaban, CVM, Tesouro, IBGE, IPEA, FMI, ONU, OMC, agências de informações como *Bloomberg*, *Reuters*, *Broadcast*, *Economática*, *Austin Rating*, entre outras, e informações específicas em função de operações de mercado de interesse direto.

O Bradesco tem como princípio estratégico atuar em diversos segmentos e não exclusivamente em um único. Desta forma, trata-se de uma empresa que atua em diversos mercados cujas características são diferentes e, portanto, exigem estratégias distintas, de modo que não é possível uma estratégia única. O Banco realiza um acompanhamento constante dos custos operacionais.

O processo de planejamento estratégico inclui: análise de cenários visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição, que são desenvolvidos internamente em função de informações levantadas junto ao mercado e com apoio de diversas áreas e departamentos; cenários econômicos realizados pelo Departamento de Pesquisas Econômicas, entre outros e; utilização de cenários de consultorias especializadas. Durante o período orçamentário realiza-se o ciclo de palestras cujo objetivo é o de construir e apoiar à formulação de cenários e estratégias.

Para acompanhar a implementação da estratégia, a cada ano são realizadas diversas reuniões nos diversos níveis hierárquicos da instituição e estes com suas respectivas equipes a

fim de iniciar o processo de implementação estratégica, conhecido como ciclo de planejamento e orçamento da organização, onde são definidos as diretrizes estratégicas, projetos e metas para os próximos exercícios. Ao longo do ano acontecem reuniões de acompanhamento de índices e indicadores que apontam para uma efetiva implantação da estratégia, sendo feita uma estatística de ajustes para os casos que se julguem necessários.

A avaliação de desempenho no Banco é realizada desde 2003 com base em resultado, processo e comprometimento. O Bradesco adota uma política de remuneração diferenciada da maioria das instituições financeiras. De uma forma geral, sua política é de remuneração fixa. A adoção deste tipo decorre, principalmente, do fato de que na organização prevalece a política conhecida como “Banco de Carreira”.

A organização tem preenchido ao longo do tempo a maioria dos cargos executivos com profissionais formados na própria instituição, com histórico bastante considerável, haja vista que a maioria começou sua carreira no banco, em média, há mais de 27 anos. A experiência do funcionário constituída durante seu processo de ascensão na hierarquia permite-lhe vivenciar profundamente as atividades e particularidades da organização, representando fielmente sua cultura corporativa. Estas características denotam um forte comprometimento de longo prazo dos executivos com a instituição. Para os cargos de Diretor Presidente e Diretor Vice-Presidente, por exemplo, são exigidos tempo mínimo de 10 anos de atividades na organização. Dado esse forte comprometimento, o Bradesco não tem como política a prática de remuneração que distingue *performance* individual, unidade de negócios, nível global e relação com os riscos assumidos, como é comum nas instituições financeiras em geral. O modelo de remuneração é simplificado, consubstanciando-se em uma remuneração mensal fixa.

No caso dos administradores, eventualmente, e a exclusivo critério do Conselho de Administração, poderá ser atribuída remuneração adicional proporcional à remuneração mensal recebida, indistintamente a todos os administradores, e após as avaliações dos resultados consolidados da organização, das tendências econômicas do país e da sustentabilidade dos negócios. Portanto, a remuneração dos administradores não está vinculada a resultados específicos ou individuais, o que viabiliza a tomada de decisão isenta de qualquer influência.

Na organização Bradesco prevalece o sentimento de atuação coletiva, na qual todos os administradores, de maneira conjunta, agem de forma coesa para os interesses comuns de solidez e crescimento, não havendo espaço para destaques individuais, além de se levar em consideração a importância de atuar em todos os segmentos, independente dos ciclos de

resultado. Por outro lado, existem no âmbito da organização exceções à regra de remuneração fixa. Essas exceções, porém, possuem baixa representatividade frente às despesas de pessoal e ao resultado financeiro da organização. Essas exceções contemplam os administradores, funcionários (em algumas áreas, e para funções específicas). Atualmente, 1.342 funcionários estão abrangidos pelo pagamento de bonificação por *performance*, representando 1,4% do quadro de funcionários da organização, ressaltando que o montante pago para estes em 2010 importou em 1,1% das despesas de pessoal.

Para estes programas de pagamento de remuneração por *performance* são estabelecidos valores alvos (que são fixos, não sendo adotado para cálculo um percentual sobre o resultado alcançado), com indicadores de desempenho baseados em resultado global, resultado da área e resultado individual.

Para cada meta e para a meta global, há limitadores mínimos e máximos a serem considerados, observando-se os respectivos pesos. O efetivo pagamento de bônus está condicionado a um resultado contábil positivo, excluído de resultados não recorrentes. Não há garantia de pagamento mínimo, ou seja, nada será pago caso as metas mínimas estabelecidas não sejam atingidas, e o pagamento máximo do bônus está limitado a um valor teto, não havendo remuneração acima deste limite.

Os funcionários contemplados são avaliados pelos administradores de cada segmento de negócio, por meio de instrumento de avaliação. Os resultados, base para avaliação, são validados por área independente das áreas de negócios e da área de apuração de pagamentos a serem efetuados. Os valores apurados são submetidos à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração para aprovação do pagamento.

O Bradesco estabelece regras e códigos de conduta para o seu corpo funcional através do Regulamento interno, Código de conduta ética, Código de ética setorial do profissional de compras e outros, específicos das áreas.

O atual sistema de controle gerencial do banco foi implantado em 1996, ou seja, há mais de 15 anos. Foi desenvolvido por profissionais da própria instituição com o auxílio de consultores externos. O monitoramento de sua eficácia é constituído pela avaliação de indicadores de *performance* e da comparação “orçado *versus* realizado”.

O banco dispõe de um Comitê de Auditoria, cujas principais atribuições são:

- recomendar ao Conselho de Administração a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de Auditoria Independente;
- revisar, previamente à divulgação ao mercado, as demonstrações contábeis, notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente;

- avaliar a efetividade das Auditorias Independente e Interna, verificando e avaliando o cumprimento de suas recomendações e/ou esclarecimentos às suas indagações;
- estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à sociedade, além de regulamentos e códigos internos;
- reunir-se com o Conselho Fiscal e Conselho de Administração, por solicitação dos mesmos, para discutir acerca de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito das suas respectivas competências.

A Auditoria Interna (Departamento de Inspeção Geral), com a independência que lhe é atribuída pelo Conselho de Administração, responde por assegurar a conformidade com as leis, políticas, normas, padrões e regulamentações, utilizando-se de recursos de tecnologia, da gestão do conhecimento e de profissionais capacitados, para prover à administração de avaliações e de recomendações que objetivem aprimorar o ambiente de controle interno na organização, agregando valor à tomada de decisões. O propósito, a autoridade e a responsabilidade do Departamento de Inspeção Geral estão formalmente definidos no regulamento interno e no mapa de instruções da organização Bradesco.

O Departamento de Inspeção Geral apresenta uma estrutura composta de Diretoria Departamental, Superintendências Executivas, Gerências Departamentais e de Auditoria, Auditores e Inspectores, estando subordinado ao Conselho de Administração, o que lhe permite cumprir suas responsabilidades com total independência, e funcionalmente ao Comitê de Auditoria, conforme publicado no site do Bradesco. Esse departamento realiza trabalhos de auditoria, de inspeção e de consultoria, abrangente às unidades de negócios (departamentos, empresas ligadas, rede de agências, postos de atendimento e subsidiárias no exterior), visando o atendimento das demandas do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria, dos Órgãos Reguladores (Bacen, CVM, Susep, Procon, etc.) e da Diretoria Executiva. São trabalhos com foco nos riscos dos processos de negócios, avaliando a integridade, a adequação e a eficácia dos controles internos e das informações contábeis, financeiras, operacionais e dos recursos de tecnologia da informação. Seu objetivo difere das demais dependências do Banco por voltar-se à fiscalização direta e indireta dos serviços executados por estas, dedicando-se ao exame e à avaliação de adequação, eficiência e eficácia de seus sistemas de controles gerenciais, registros, análise de informações, desempenho administrativo e operacional.

Os aspectos avaliados pela Auditoria Externa abrangem as demonstrações financeiras no âmbito fiscal, contábil e tributário.

Existe uma área responsável pela gestão da marca da instituição no Departamento de Marketing, que se chama “Gestão da marca Bradesco”.

Dentre os diversos sistemas gerenciais de apoio à decisão da alta administração, destacam-se:

- GDAD - Gestão de desempenho e apoio à decisão: sistema onde as agências, como unidades de negócio, visam avaliar o resultado. O objetivo é possibilitar o controle efetivo sobre a rentabilidade e contribuir para a gestão das mesmas. No GDAD é apurado o resultado de captação, aplicação, receita de serviços, *spread* e outros indicadores de uma determinada agência (unidade de negócio), comparando-se seus resultados em diversos períodos. Os resultados são visualizados nos relatórios GDAD, emitidos mensalmente por segmentos, canais e gerência de contas;
- Orçado versus Realizado: realiza-se o acompanhamento do orçamento por meio dos resultados realizados, desde uma visão global da instituição até ao resultado por gerente de conta, detalhado em alto nível;
- POBJ - Programa de Objetivos: é um sistema de acompanhamento da *performance* das agências, gerências e das unidades de negócios (segmento de clientes), utilizando o conceito de “medidas balanceadas” (*Balanced Scorecard*), onde traduz a visão da organização para todas as unidades de negócios, através de um conjunto de indicadores que estabelecem entre si uma relação de causa e efeito, integrando perspectivas fundamentais para que as estratégias organizacionais sejam implementadas e os resultados projetados atingidos.

O Departamento de Controles Internos e *Compliance* representa a área específica com atribuições voltadas para controles internos. No Bradesco, os controles internos são componentes importantes no gerenciamento e alicerce para solidez e segurança do Banco, proporcionando condições para que os objetivos propostos sejam alcançados, mantendo as informações contábeis, financeiras e gerenciais seguras. Tem como objetivo também assegurar o cumprimento das normas legais e regulares, das diretrizes, dos planos, dos procedimentos e das regras internas, minimizando os riscos de perdas patrimoniais ou de imagem. Os manuais de procedimentos relativos aos controles internos encontram-se disponíveis na Intranet (manual de instruções) do Banco.

Nos assuntos relativos aos controles internos, semestralmente os resultados dos exames, bem como os planos de ação, melhorias implementados e a implementar são reportados em forma de relatório e apresentações aos membros da Alta Administração.

As áreas possuem Comitês que discutem questões de controles internos. As não conformidades ao serem detectadas são apresentadas pelos Agentes de *compliance* aos gestores com intuito de se obter as justificativas, que serão formalizadas com as providências adotadas e, quando cabível, com os prazos para implantação das medidas corretivas. A correção das deficiências é acompanhada pelos Supervisores de *compliance*, agentes e Diretorias das dependências. Os testes que asseguram que as ações corretivas foram ou estão sendo implementadas são programados de forma que os controles são “retestados” após implementação das melhorias e ações corretivas.

As alçadas e níveis de autoridade são estabelecidos, de uma forma geral, pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva, sendo divulgados por meio de circulares, normas e regimentos internos, disponíveis a todos os funcionários. O cumprimento das alçadas e níveis de autoridade é assegurado de forma estruturada, principalmente, pelos Departamentos de Auditoria Interna e de Controles Internos e *Compliance*.

A instituição acompanha e compara regularmente o desempenho de seus indicadores financeiros em relação a seus concorrentes diretos.

A instituição promove pesquisa interna de satisfação dos funcionários.

Tendo em vista que a Tecnologia de Informação está presente em todos os produtos e serviços do banco, e conseqüentemente dos respectivos gestores, esta é de fundamental importância nos controles gerenciais, táticos e estratégicos da empresa. Dado o nível de maturidade tecnológica, os controles gerenciais são facilitados com a utilização de melhores práticas e a geração de relatórios, pontos de controles e monitoramento.

#### 3.2.4 Ferramentas de controle

Existe um processo formal de acompanhamento das atividades realizadas nas unidades de negócio, onde, além dos controles internos de cada área ou unidade de negócio, há o controle corporativo realizado mensalmente pelo Departamento de Planejamento, Orçamento e Controle. Este processo de integração e divulgação de informações qualitativas e quantitativas entre as áreas da instituição promove o acompanhamento das atividades e resultados realizados pelas unidades de negócio de toda a instituição.

**Orçamento:** é uma ferramenta de controle gerencial utilizada atualmente pela organização com grau fundamental de importância, com todos os tipos de orçamento existentes - de



custos, de receitas, de investimento e de resultado. As metas são estabelecidas com base no orçamento, havendo penalidade para quem não cumprir o orçamento. Toda a instituição, seus departamentos, segmentos (rede de atendimento e empresas ligadas) estão envolvidos no processo orçamentário.

É utilizado sistema eletrônico que auxilie a elaboração do orçamento, assim como o seu acompanhamento e execução.

**Custo Padrão:** o Bradesco não utiliza esta ferramenta.

**Custeio Baseado em Atividades (custo ABC):** há um sistema eletrônico que auxilia na elaboração e acompanhamento do custo ABC (é utilizado o *software* de custeio SAS ABM). O principal motivo para utilização desse indicador é a melhoria na acurácia de custos de atividades, serviços e produtos, visando ampliar o seu uso nas análises de rentabilidade de clientes, segmentos e canais de distribuição, como também na gestão de atividades, identificando oportunidades de melhorias e racionalização de custos.

**ROI (*Return on Investment*):** O principal motivo de sua utilização pelo Banco é servir como medida de avaliação de desempenho de um investimento, sendo amplamente utilizado no mercado para comparação da rentabilidade e avaliação do retorno dos investimentos.

**EVA (*Valor Econômico Agregado*):** o Bradesco não utiliza essa ferramenta.

**BSC (*Balanced Scorecard*):** A gestão de desempenho proporciona diversos benefícios ao Banco: a visão unificada da instituição, transparência dos objetivos estratégicos, alinhamento da estratégia entre as diversas unidades do banco, maior efetividade na execução da estratégia, agilidade para implementação de mudanças de direção na estratégia do Banco, dentre outros.

Há um sistema eletrônico que auxilia a elaboração e acompanhamento do BSC, utilizado para acompanhar o desempenho das áreas de negócios no Programa de Objetivos (POBJ). Ele reflete através de indicadores as principais estratégias das unidades de negócios e as metas associadas. Vale ressaltar que tanto as dificuldades/barreiras e vantagens/desvantagens dependem do estágio de implantação e acultramento do BSC em cada área, mas poderia se apontar, dentre as principais barreiras encontradas:

- equilibrar os pesos dos diversos indicadores associados a diferentes unidades gestoras de produtos que tentam definir seus produtos com maior prioridade;
- compatibilizar os objetivos entre diferentes unidades de negócios para aproveitar sinergias;
- definir métricas que forneçam sustentabilidade aos resultados.

A principal vantagem da ferramenta é a criação de um clima saudável de competição onde se reconhece os melhores desempenhos.

Nas reuniões de acompanhamento é feita a avaliação do alcance de metas, que são estabelecidas durante o ciclo anual de planejamento e refletem: os objetivos a serem alcançados em termos de resultados financeiros, a evolução da base de clientes e nível de relacionamento, as vendas de produtos e processos de qualidade e eficiência.

**Governança Corporativa:** vários são os mecanismos utilizados pelo Bradesco para o acompanhamento das ações dos administradores, além das iniciativas decorrentes de normativos legais emanados dos órgãos reguladores, principalmente do Banco Central do Brasil e da CVM. Desde 2002, o Bradesco vem instalando, por iniciativa própria, o Conselho Fiscal, cujos membros são eleitos pela Assembleia de Acionistas. Esse órgão atua efetivamente na fiscalização da gestão dos administradores, de modo a preservar o patrimônio daqueles que o elegeram. Ainda, no âmbito da estrutura interna:

- semanalmente são realizadas reuniões da Diretoria com a presença do Conselho de Administração;
- periodicamente são realizadas reuniões do Conselho de Administração com as Auditorias Interna e Externa; e
- foram constituídos Comitês do Conselho de Administração como os de Auditoria e de Conduta Ética.

**Benchmarking:** a instituição realiza diversos acompanhamentos nas diversas linhas de negócios, relacionando o desempenho da organização em relação ao desempenho dos principais concorrentes.

**Preço de Transferência:** não utiliza essa ferramenta

**Medidas de satisfação do cliente:** a gestão deste assunto está a cargo do Departamento de Marketing, especificamente na Ouvidoria que trabalha em conjunto com outro departamento que as centrais do SAC. É responsável pela condução das pesquisas de várias naturezas, inclusive quanto ao nível de satisfação dos clientes, como a pesquisa quantitativa que é realizada para avaliar o grau de satisfação, recomendação e propensão a continuar cliente, utilizando-se o *Net Promoter Score*. Apesar de não medirem diretamente o nível de satisfação dos clientes, o Bradesco também utiliza indicadores que indiretamente medem o grau de relacionamento deles com o a instituição:

- percentual dos clientes que utilizam o Bradesco como Banco de uso regular e como o primeiro banco do cliente;

- percentual dos negócios do cliente realizados no Bradesco;
- tempo médio da conta e número médio de produtos.

**Capital Intelectual:** Para a execução de seus planos, o Bradesco tem investido pesadamente em capital humano e tecnológico, injetando recursos financeiros expressivos no treinamento de seus colaboradores e em tecnologia da informação, além de investir na expansão da rede. Não há forma de mensuração do capital intelectual do Banco e as informações referentes a ele não estão evidenciadas nas demonstrações financeiras.

**Gestão de Riscos:** A estrutura da atividade de gerenciamento de riscos do Bradesco é composta por Comitês Estatutários e Executivos, que subsidiam o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da Organização na tomada de decisões estratégicas.

O Comitê Estatutário denomina-se Comitê de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital, que tem por atribuição assessorar a Alta Administração na aprovação de políticas institucionais e limites de exposição a riscos. Subsidiando esse Comitê Estatutário, existem os Comitês Executivos de Gestão de Riscos de: Crédito, Mercado e Liquidez, Operacional, Grupo Bradesco de Seguros e Previdência e Implantação de Basileia II, existindo ainda os Comitês Executivos das áreas de negócios, que, dentre suas atribuições, sugerem os limites de exposição a seus respectivos riscos e elaboram planos de mitigação a serem submetidos ao Comitê de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital e ao Conselho de Administração. A Figura 2 a seguir detalha com clareza tal estrutura:



Figura 2: Estrutura da Gestão de Riscos do Bradesco  
Fonte: Site do Bradesco<sup>6</sup>

Na Figura 2, destaca-se o Departamento de Controle Integrado de Riscos – DCIR cuja missão é promover e viabilizar o controle dos riscos e a alocação de capital das atividades da organização, de forma independente, consistente, transparente e integrada, tendo também como atribuição, atender as determinações do Banco Central pertinentes às atividades de gerenciamento de riscos.

A instituição, diante da complexidade e variedade de produtos e serviços oferecidos aos seus clientes em todos os segmentos de mercado, está exposta a diversos tipos de riscos, sejam eles decorrentes de fatores internos ou externos. Dentre os principais tipos de riscos inerentes à atividade bancária, destacam-se:

- riscos financeiros: crédito, mercado, liquidez, de subscrição;
- riscos não financeiros: operacional, de negócio, estratégico, de *compliance*, regulatório, reputacional, socioambiental.

A organização exerce o controle corporativo dos riscos de modo integrado e independente, preservando e valorizando o ambiente de decisões colegiadas, desenvolvendo e implementando metodologias, modelos, ferramentas de mensuração e controle de riscos e elaborando políticas, normas e procedimentos.

<sup>6</sup> BRADESCO. Disponível em <http://www.bradescom.com.br/site>

O processo de gestão da organização é constituído pelas seguintes etapas: identificação, mensuração, mitigação, acompanhamento, reporte. Esta última contempla todas as ações voltadas à divulgação de informações sobre riscos e controles, permeando todas as esferas da organização, mercado e órgãos reguladores nacionais e internacionais.

A organização dispõe de diversos modelos quantitativos para mensurar as perdas esperadas e inesperadas para cada tipo de risco, seja em condições normais de mercado ou em situações de estresse. Estas ferramentas fornecem uma medida apurada dos principais riscos aos quais a organização está exposta. Dentre elas, destacamos as utilizadas para os riscos financeiros, operacional e regulatório: VaR (*Value at Risk*); EVE (*Economic Value Equity*); *Tail VaR*; Teste de Estresse; Análise de Sensibilidade; Simulação de Monte-Carlo; *Probability of Default* (PD) e *Loss Given Defalut* (LGD).

As propostas de limites de riscos são validadas em comitês executivos específicos, referendadas pelo Comitê de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital e submetidas à aprovação do Conselho de Administração.

Para o acompanhamento de limites o Bradesco dispõe de processos de controle, sendo os gestores informados pelas áreas de riscos a respeito das exposições a riscos e o respectivo consumo dos limites vigentes por meio de sistema de alerta que determina os destinatários dos relatórios de risco de mercado de acordo com o percentual de utilização do limite.

Assessorando o Conselho de Administração no desempenho de suas atribuições relacionadas à aprovação das diretrizes de gerenciamento de riscos, o Banco possui um Comitê soberano de risco, denominado Comitê de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital (COGIRAC). Trata-se de um comitê composto por diretores executivos das áreas de riscos, controles internos, negócios, planejamento estratégico, orçamento corporativo, controladoria, infraestrutura tecnológica, área econômica, fiscal e *BackOffice*. O COGIRAC reúne-se ordinariamente a cada 90 dias e extraordinariamente sempre que necessário e tem como uma de suas atribuições controlar e supervisionar os riscos. Subsidiando esse comitê soberano, existem os Comitês Executivos de Gestão de Riscos de Crédito, Mercado e Liquidez, Operacional, do grupo Bradesco de Seguros e Previdência e implantação de Basileia II, existindo ainda os comitês executivos das áreas de negócios, que, dentre suas atribuições, sugerem os limites de exposição a seus respectivos riscos e elaboram planos de mitigação a serem submetidos ao Comitê de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital e ao Conselho de Administração.

A missão do Departamento de Controle Integrado de Riscos na governança de riscos é a de promover e viabilizar o controle dos riscos e a alocação de capital das atividades do Banco, de forma independente, consistente, transparente e integrada.

### 3.2.5 Processo de Internacionalização

As unidades no exterior não oferecem produtos de varejo. O público alvo são pessoas jurídicas, empresas brasileiras e suas subsidiárias no exterior, no segmento *Corporate e Middle Market*, multinacionais, grandes empresas americanas, asiáticas e européias, bancos correspondentes e pessoas físicas no segmento de *private banking*. Os principais produtos oferecidos pelas unidades no exterior são:

- Produtos a Pessoa Jurídica: financiamento à exportação, financiamento à importação, desconto de saques relacionados a operações de comércio exterior, financiamento para capital de giro, contas de depósito, *overdraft account*, *standby letter of credit*, *bid bond*, *performance bond*, cartas de crédito, certificado de depósito, depósito a vista, depósito a prazo, operações interbancárias, transferências financeiras, ordens de pagamento, custódia, operações de tesouraria e derivativos;
- Produtos a Pessoa Física: depósito a prazo, certificado de depósito, empréstimos, custódia

No Quadro 13 são relacionados os nomes das unidades internacionais, seus objetivos e os principais mercados internacionais onde o Bradesco atua:

<b>Nome da entidade</b>	<b>Objetivo da Unidade</b>	<b>Principais mercados onde atua</b>
Banco Bradesco S.A - New York Branch	Conceder à matriz e a clientes institucionais o acesso a produtos internacionais, nas mais variadas modalidades, com ênfase ao financiamento de comércio exterior brasileiro.	Brasil e USA
Banco Bradesco S.A. - Grand Cayman - Main Branch	Conceder à matriz e a clientes institucionais o acesso a produtos internacionais, nas mais variadas modalidades, com ênfase ao financiamento de comércio exterior brasileiro.	Brasil e USA,
Banco Bradesco S.A. Cayman Financial's Centre Branch	Conceder à matriz e a clientes institucionais o acesso a produtos internacionais, nas mais variadas modalidades, com ênfase ao financiamento de comércio exterior brasileiro.	Brasil e USA
Banco Bradesco Europa S.A.	Incrementar contatos na Europa. Facilitar a estruturação e o incremento do volume de operações de Trade Finance. Participar de operações de Mercado de Capitais europeu. Incrementar as atividades de private banking e distribuição dos fundos da BRAM (Bradesco Asset Management), listados em Luxemburgo bem como a identificação de novos clientes institucionais na Europa.	Brasil e Europa
Banco Bradesco Argentina S.A.	Negócios corporativos com empresas, multinacionais e bancos envolvidos no processo de comércio bilateral entre Brasil e Argentina.	Brasil e Argentina
Cidade Capital Markets Ltd.	Colocação e comercialização de eurobônus, títulos de dívida, derivativos internacionais, e viabilização de operações de opções, de swaps e de futuros nos mercados internacionais.	Brasil, USA, Europa
Bradesco Services Co. Ltd.	Acompanhar e dar suporte aos convênios mantidos com o The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ e The Daito Bank, para as remessas de dinheiro ao Brasil efetuadas pela comunidade brasileira residente no Japão e dar suporte à parceria BRAM e Mitsubishi UFJ Asset Management (MUAM) em relação aos fundos de investimento lançados para o mercado japonês.	Brasil e Japao
Bradesco Trade Services Limited	Subsidiária não financeira do Banco Bradesco S.A - Grand Cayman cujo o foco é a reemissão de cartas de crédito não confirmadas para beneficiários localizados na Ásia.	Asia
Bradesco Securities UK Ltd	Assessorar e facilitar investimentos realizados por investidores europeus em títulos emitidos por empresas brasileiras. Facilitar o acesso de investidores institucionais as negociações de ADRs e títulos de renda fixa através da distribuição de material de pesquisa produzido no Brasil pela área de Mercado de Capitais do Grupo.	Europa, USA e Brasil
Bradesco Securities, Inc.	Viabilizar a negociação de ações, por meio de ADRs, bem como ações listadas nas Bolsas locais. Operam ainda como broker-dealer na distribuição de títulos públicos e privados para investidores internacionais.	Europa, USA e Brasil
Ibi Services, Sociedad de Responsabilidad Limitada	Em 06.2010 IBI Services foi adquirido pelo Banco Bradesco que passou a administrar as operações realizadas com cartões de crédito Private Label, Internacional e de Empréstimo Pessoal.	Mexico

Quadro 13: Unidades internacionais do Bradesco e principais mercados onde atua  
Fonte: Departamento Internacional e Cambio do Bradesco

A primeira atividade de internacionalização realizada pelo Banco foi o financiamento de operações comerciais no Brasil através de concessão de empréstimo para a Matriz. O processo de internacionalização do Bradesco se iniciou com a abertura da agência de New York em junho de 1982, através da obtenção de licença própria, não sendo adquirido, portanto, instituição existente. A decisão foi de estruturar uma agência e gradativamente aumentar as atividades e volumes. As dificuldades que a instituição enfrentou foram em virtude do momento de grande volatilidade no mercado na época (o agravamento do controle de pagamento da dívida externa brasileira). Não houve empecilhos e o Banco obteve anuências e autorizações dentro da normalidade, não havendo impedimentos. O mesmo aconteceu com a abertura de Cayman no mesmo ano e de subsidiárias na Argentina (1999) e Luxemburgo (2002). Destaca-se que houve aquisições que acabaram se unindo às estruturas existentes no exterior, mas que aconteceram em consequência de negócios no Brasil.

A administração das unidades no exterior é local, com poderes de acordo com a legislação de cada país. Os responsáveis pela administração no Brasil são membros da Diretoria do Banco e de acordo com a atividade e estratégia de cada unidade. A parte contábil é acompanhada e controlada diariamente pelo setor de Contabilidade do Departamento Internacional e Câmbio. Todos os departamentos do Bradesco no Brasil (componentes organizacionais do conglomerado) fazem o acompanhamento e controle das atividades das unidades externas da mesma forma que são realizados no Brasil. Desta forma, Controle Internos, Auditoria Fiscal, Risco Operacional, de Mercado, Crédito, Recursos Humanos entre outros acessam e atuam diretamente com as unidades externas para o cumprimento das diretrizes da organização, bem como para assegurar o seguimento das políticas corporativas. O processo inclui o envio de auditores para as unidades, onde são gerados relatórios para envio à Diretoria do Banco, sendo acompanhados pelo Controle Internos.

O processo decisório dos assuntos referentes às operações no exterior ocorre da mesma forma que é tratado pelo Banco no Brasil e sempre obedecendo a legislação de cada país. Por exemplo, as operações de crédito seguem os mesmos critérios do Brasil, tendo que ser aprovadas pelo Departamento de Crédito do Bradesco.

Não houve até hoje problema com definição das taxas de câmbio nas operações com o mercado internacional.

Os principais riscos que a instituição identifica nas atividades internacionais são os mesmos que o Banco identifica no Brasil. Com respeito ao controle de riscos, a organização dispõe de uma área específica, dedicada exclusivamente a dirigir e controlar os negócios relacionados ao comércio exterior e câmbio, dentro das instruções e legislação vigentes.



O monitoramento das atividades internacionais é realizado por meio de diversos relatórios gerenciais, elaborados pelas unidades externas. Este monitoramento é feito diretamente pelo Departamento Internacional e Câmbio, tendo em vista que a maioria das transações direcionadas para as unidades no exterior são originadas no Brasil. Salienta-se que as operações típicas de Tesouraria praticadas pelas unidades no exterior, tais como os derivativos de juros, moeda, risco de crédito soberano e *commodities* são originadas pelo Departamento de Tesouraria no Brasil, que também é responsável pelas operações de mercado com títulos de dívida soberana e privada, emitidos em moeda estrangeira ou em reais no exterior, assim como pela carteira proprietária do Bradesco nestes instrumentos. De qualquer forma, as unidades externas também dispõem de seus próprios relatórios para monitoramento de suas atividades. A forma de monitoramento pode a qualquer momento ser revista frente aos movimentos da concorrência e/ou mudanças conjunturais.

As principais operações ativas exterior são:

- depósitos a vista em bancos, depósitos de margens para derivativos, títulos de dívida pública e privada incluindo do Tesouro americano e derivativos (*Swap*, NDF, FWD);
- financiamentos de importação e pré-pagamento para empresas brasileiras e operações de capital de giro para empresas brasileiras ou que tenham relacionamento comercial significativo com o Brasil.

E as passivas:

- depósitos à vista e a prazo de terceiros, contas remuneradas, captações no mercado interbancário para financiamento de exportação e importação brasileiras, captação através da emissão de títulos e dívida subordinada.

As três principais motivações para a empresa atuar no mercado internacional são

- Cientes: atender as demandas crescentes e diversificadas dos clientes de todos os segmentos do Banco no exterior;
- Market Share/competitividade: aumentar a participação do Banco no mercado através de operações possíveis somente com o apoio de uma unidade externa;
- Fortalecimento da marca: tornar a marca “Bradesco” cada vez mais conhecida frente à comunidade internacional, às instituições financeiras e empresas.

O percentual do faturamento bruto originário de operações no mercado internacional é inferior a 1%. No Quadro 14 são listados os locais onde o Bradesco possui presença física, o motivo desta, além da descrição das dificuldades locais encontradas.

País	Tipo	Ano	Motivo	Dificuldades
Estados Unidos New York	Agencia	1982	NY é a maior praça financeira do mundo onde os principais bancos globais estão presentes. Oferece condições favoráveis para a realização de operações de comércio exterior. Brasil e USA tem um enorme relacionamento comercial..	Legislação muito forte e custos operacionais,
Grand Cayman Georgetown	Agencia	1982	Incentivos fiscais, Legislação bancária atraente para o nosso negócio, Autoridade bancária flexível e disposta a atender demandas específicas.	Mão de obra especializada, alto custo operacional, localização geográfica, infraestrutura limitada e outros aspectos por ser uma pequena ilha com 45 mil habitantes.
Luxemburgo	Subsidiária	2002	Praça financeira importante. Localizado no centro da Europa, Incentivos fiscais/tributários, Legislação bancária atraente para o nosso negócio, Autoridade bancária flexível e disposta a atender demandas específicas.	Custos e benefícios sociais para o funcionalismo, custo operacional e mão-de-obra especializada para o nosso negócio.
Argentina Buenos Aires	Subsidiária	1999	Expansão de operações na América Latina considerando a Argentina ser a segunda economia mais importante da América do Sul.	Forte legislação bancária e momento econômico do País.
Inglaterra Londres	Subsidiária	2007	Presença em Londres para tomar a marca mais conhecida e penetrar no mercado de Broker Dealers na Europa.	Competitividade e custos elevados.
Japão Tokyo	Subsidiária	2001	Grande comunidade brasileira em Tokyo e que envia recursos ao Brasil. Boas parcerias obtidas junto a comunidade financeira.	Competitividade e volatilidade da taxa cambial entre Yen x Real.
México Tlaquepaque	Subsidiária	2010	Aumento de nossa participação no mercado de cartões de crédito. Esta empresa fazia parte de grupo adquirido no Brasil.	Falta de histórico do mercado mexicano e a sua dimensão, dependência de terceiros nos mais diversos serviços.

Quadro 14: Presenças do Bradesco no exterior

Fonte: Departamento Internacional e Câmbio do Bradesco (2011)

Não foi contratada empresa para assessorar a organização no processo de internacionalização, mas foram contratados auditores e advogados para a instalação das unidades no exterior. Os bancos correspondentes também foram importantes ao prestar informações e narrar suas experiências.

O Bradesco comercializa tipos de produto exclusivamente no exterior, já que pela legislação e normas do Banco Central do Brasil todas as operações em moeda estrangeira só podem ser realizadas e comercializadas fora do país.

A atividade da instituição no exterior é direcionada para o atendimento a clientes brasileiros e seus produtos foram criados considerando tal necessidade. A legislação das praças onde o Bradesco atua por vezes força alterações nesses produtos, porém sem alterar a essência.

As unidades internacionais são avaliadas por:

- comparação do orçamento (orçado *versus* realizado);
- eficiência em prestar as informações necessárias (diariamente, mensalmente) aos diversos departamentos do Banco;
- relatórios/resultados de auditorias internas e externas assim como eventual manifestação ou relatório das autoridades brasileiras ou do país onde estão domiciliadas;
- forma como são conduzidos assuntos que escapam da normalidade e ao estabelecido nos manuais de procedimentos;
- reputação da unidade perante os mais diversos emissores de opiniões considerados relevantes ao Banco e/ou o mercado em geral;
- atendimento às instruções da Matriz e principalmente, nos momentos de *stress* de mercado.

Apresentaram grau elevado de complexidade percebido pelo banco no relacionamento internacional: a assimetria informacional (gerentes no exterior conhecem melhor as peculiaridades de seu ambiente – leis, costumes e riscos) e questões cambiais, ao contrário, de itens como dimensão geográfica e preços de transferência internacionais. Apresentaram grau médio: distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas, dificultando o acompanhamento dos negócios estrangeiros pela administração central.

### 3.2.6 O Impacto da Internacionalização nos Controles de Gestão do Bradesco

O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil é o mesmo utilizado no exterior. O Bradesco foi obrigado a sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização, pois o ingresso no mercado internacional obrigou a instituição a realizar adaptações em todas as áreas envolvidas. Com a segmentação do Banco e o aumento de volumes, o sistema de controle gerencial necessitou de melhorias na área de tecnologia da informação. Vale destacar que o Bradesco continua agindo ainda para efetuar acertos finais, visando maximizar a automatização.

A principal mudança que ocorreu na estrutura organizacional da empresa em função da internacionalização foi o remanejamento de administradores/diretores especializados em assuntos internacionais para assunção de responsabilidades.

### 3.2.7 Convergência aos padrões internacionais de contabilidade

Os padrões contábeis adotados pelo Bradesco são: BR GAAP, IFRS e US GAAP. As atividades de contabilidade do Banco estão descritas em manuais.

A contabilidade das unidades internacionais é efetuada nas próprias unidades, sendo que o processo de conversão é realizado adotando-se como referência local o da consolidação no país, ou seja, todas as unidades externas têm sua contabilidade própria no país de domicílio/supervisão conforme determinação das autoridades locais. No Brasil o Departamento Internacional e Cambio consolida todas as unidades enviando ao Departamento de Contadoria Geral que inclui no consolidado do Bradesco. O processo de conversão da contabilidade das unidades internacionais para o COSIF é realizado da seguinte forma: as unidades externas têm o seu próprio plano de contas onde é feito um “DE/PARA” o plano de contas COSIF. Na verdade, as unidades externas geram o balanço no modelo COSIF e o setor de Contabilidade do Departamento de Cambio Matriz efetua os ajustes finais, caso necessário.

As unidades organizacionais têm suas contabilizações de maneira independente, onde são centralizadas em uma unidade para a consolidação de todas as informações, bem como a elaboração das demonstrações consolidadas. Esta centralização é realizada através de *layouts* específicos, onde são elaborados pelas próprias unidades de acordo com a orientação do *Controller*.

Há uma confrontação dos sistemas gerenciais com os sistemas contábeis, havendo, portanto, mecanismos que possibilitam a conciliação entre dados gerenciais e contábeis.

Para identificar erros relevantes nas demonstrações contábeis o Bradesco tem uma equipe de monitoramento contábil que realiza o trabalho de conciliação de contas. Uma equipe de Auditoria Interna, conforme mencionado, é responsável por monitorar e aferir o gerenciamento de riscos dos negócios, garantindo a conformidade com as políticas, normas, padrões, procedimentos e regulamentações internas e externas. As demonstrações são

submetidas à revisão pelo Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, Comitê de divulgação, além da Auditoria Externa.

### 3.2.8 O Impacto da Convergência aos Padrões Internacionais de Contabilidade nos Controles de Gestão do Bradesco

A instituição contratou empresa para assessoria no processo de convergência aos padrões internacionais de contabilidade, basicamente empresas de auditoria externa para o desenvolvimento de notas técnicas sobre os principais ajustes a serem realizados, bem como ministrando treinamento às equipes do Banco envolvidas.

A empresa teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial tendo em vista que as normas internacionais exigem adaptações nos sistemas para garantir a confiabilidade das informações contábeis e financeiras. O sistema de controle gerencial tem a finalidade de proteger e salvaguardar os bens e outros ativos contra fraudes, perdas ou erros não intencionais, além de assegurar o grau de confiabilidade das informações. Foram feitas adaptações em alguns sistemas de baixa plataforma.

Com a convergência aos padrões internacionais de contabilidade o Banco percebeu que houve um maior envolvimento ativo dos gerentes contábeis nos processos de elaboração, operação, adaptação e abandono de novas formas organizacionais.

## 3.3 **O Itaú-Unibanco**

### 3.3.1 História

Os aspectos históricos são apresentados a seguir, por períodos, com base em informações disponibilizadas no site do Itaú Unibanco<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Disponível em [HTTP://ww13.itaubr.com.br/portalri/index.aspx?idioma=port](http://ww13.itaubr.com.br/portalri/index.aspx?idioma=port)

- 2008: em 3 de novembro, Itaú (1944) e Unibanco (1931) assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeiras dos dois bancos. Foi o início formal da construção do maior conglomerado financeiro privado do hemisfério sul, com valor de mercado que o situava entre as 15 maiores instituições financeiras do mundo. Os controladores dos dois bancos decidiram construir uma  *Holding* com modelo de governança compartilhada;
- 2009: após três meses do anúncio da associação, o Bacen já havia aprovado a fusão e os 28 mil caixas eletrônicos dos dois bancos estavam integrados e disponíveis para consultas e saques, além disso, em março, as Tesourarias já estavam unificadas. Ao novo modelo de cultura corporativa dedicou-se esforços e estudos, levando a mais de 16 mil colaboradores, das mais diversas áreas, pesquisas qualitativas e quantitativas. Desta forma nasceu o “Nosso Jeito de Fazer”, que trazia um pouco do “Modo Itaú de Fazer” e do “Jeito Unibanco”, combinados com o compromisso de melhoria contínua em 10 princípios. Ainda nesse ano, o Itaú Unibanco tomou a decisão estratégica de aportar os negócios de Seguro de automóvel e residência à Porto Seguro S.A., em troca de uma participação de 30% no capital da empresa. Ao final do ano, o Banco estava essencialmente integrado, com exceção do processo de conversão das agências;
- 2010: o Banco concluiu a integração de toda a base de clientes, com a migração de mais de 1.200 pontos de atendimento Unibanco para Itaú. Todos os pontos de atendimento do Unibanco foram migrados e adaptados ao novo  *layout*, criando uma rede de quase cinco mil unidades em todo o país, todas com a marca Itaú. Ainda no ano de 2010, o Itaú BBA (Banco de atacado do Itaú Unibanco), consolidou a segmentação interna iniciada no ano anterior. Foi assinada também nesse ano a parceria entre a Redecard (empresa controlada pelo Itaú Unibanco) e a Hipercard. Nesta parceria, foi concedida à Redecard autorização para capturar as transações da Hipercard, maior bandeira de cartão de crédito brasileira, com mais de 13 milhões de cartões emitidos. Ao final de 2010 o processo de integração estava totalmente finalizado e o Itaú Unibanco figurou entre os dez maiores bancos do mundo em valor de mercado, segundo a empresa  *Bloomberg*.

### 3.3.2 Negócios e Números do Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco Holding S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto que, em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua no Brasil e no exterior, na atividade bancária, em todas as modalidades através de suas carteiras: comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento e de arrendamento mercantil, inclusive as operações de câmbio e nas atividades complementares, destacando-se as de Seguros, Previdência Privada, Capitalização, Corretagem de Títulos e Valores Mobiliários e Administração de Cartões de Crédito, Consórcios, Fundos de Investimento e Carteiras Administradas.

Além disso, como empresa  *Holding*, controlando diversas sociedades que atuam em variados setores do mercado, conta em seu grupo com controladas que se sujeitam às normas das respectivas autoridades regulatórias e autorregulatórias (se aderentes) desses setores, tais como, entre outros, o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), Superintendência de Seguros Privados (Susep), a Secretaria de Previdência Complementar (SPC), a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA) e a Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA).

O banco finalizou o 3º trimestre de 2011 com 4.680 pontos de atendimento, entre agências e pontos de atendimento bancário (PAB), espalhados por 1.100 municípios brasileiros: a rede de agências compreendia 3.768 agências de serviços completos em todo o Brasil, com forte concentração na região Sudeste. Operava com 912 PABs em todo o país (alternativa de baixo custo à abertura de agências de serviços completos). O Itaú Unibanco disponibilizava 29.228 caixas eletrônicos aos seus clientes no Brasil. Em 2011 o crescimento de agências foi de 38 unidades e em 12 meses, 76 unidades.

O Itaú Unibanco foi selecionado pela 12ª vez consecutiva para compor a carteira do *Dow Jones Sustainability index* (DJSI), principal índice de sustentabilidade do mundo.

O Itaú Unibanco contava com cerca de 106 mil colaboradores no final de setembro de 2011, incluindo 6 mil colaboradores em unidades do exterior.

O índice de Basileia atingiu 15,5% (circular 3.515 Bacen).

As ações PN estiveram presentes em todos os índices da Bolsa de Valores nos quais podem ser listadas ações do setor financeiro. Em 30 de setembro de 2011 o valor de mercado do Banco foi de R\$ 131.261 milhões.

Em setembro de 2011 o Itaú Unibanco atingiu o valor de R\$ 261,3 bilhões de recursos sob gestão, entre fundos de investimento e carteiras administradas, representando uma participação de 14,1 % do mercado.

Em 30 de setembro de 2011 o saldo do patrimônio líquido era de R\$ 68.206 milhões. O ativo total alcançou R\$ 837 bilhões. A carteira de crédito, incluindo operações de avais e fianças, alcançou o saldo de R\$ 382.236 milhões.

O Banco está presente em 18 países, além do Brasil, com um forte foco nas operações na América do Sul (Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai), onde atua como banco *full service* no atendimento ao varejo bancário e empresas. Atua também na Europa (Portugal, Reino Unido, Luxemburgo e Suíça), nos EUA (Miami e Nova Iorque), Oriente Médio (Dubai) e na Ásia (Hong Kong, Xangai e Tóquio), sobretudo em operações de *Corporate e Private Banking*.

A organização define sua Visão de forma bem simples: ser um Banco líder em *performance* sustentável e em satisfação de clientes, ou seja, colocar em um mesmo nível de prioridade e relevância o cliente e a sua performance.

### 3.3.3 Controle Gerencial

A estrutura **divisionalizada** é o tipo de estrutura organizacional implantada na organização, estando as áreas de negócio bem delineadas (Veículos, Créditos a pequenas e médias empresas, Crédito Imobiliário, Cartões crédito, Financiamentos, Itaú BBA). Outra estrutura utilizada para se colocar em prática as estratégias do banco é a de **controle por produtos**, podendo ser exemplificada pela venda de veículos em todos os canais, apesar de ter o seu próprio. O Itaú Unibanco tem um foco muito grande no resultado.

O Banco está estruturado em centros de responsabilidade e utiliza todos os conceitos de centro utilizado, ou seja, centros de despesa, de custo, de lucro, de investimento. Existe um processo formal de acompanhamento das atividades realizadas nos centros de responsabilidade que é feito através de acompanhamento orçamentário e de metas.

A estrutura organizacional revela a segregação das funções de negócio das funções de controle, inclusive em Vice-Presidências, já que uma Vice-Presidência de unidade de negócios não controla os riscos. Segundo o Banco, a governança de riscos está muito mais forte depois da fusão.



O Itaú Unibanco possui planos específicos de contingências operacionais para funcionamento de seus negócios e a gestão de contingências é centralizada na Superintendência de Gestão de Crises.

A instituição utiliza trabalhos de Rating das seguintes empresas: *Fitch Ratings*, *Standard & Poor's*, *Moodys*.

O acompanhamento do ambiente legal (mudanças de legislação) é feito por área específica pertencente ao Departamento Jurídico.

Dentre os processos que o Banco dispõe para monitorar as alterações no ambiente externo, encontra-se na Tesouraria institucional uma área de análise macroeconômica, centralizada, que produz relatórios sobre cenário macroeconômico, provisionamento, dentre outros assuntos. Ressalta-se que a Gestão de Ativos (*Asset Management*) do Banco também possui área equivalente a esta, só que é independente. As informações produzidas nessa área são comunicadas à Diretoria por meio de fóruns de discussão, Comissões e Comitês de Gestão de Tesouraria e Risco, onde os cenários são apresentados. Não há impedimento para que cada segmento faça suas projeções e construa cenários diferentes (por exemplo, a projeção da taxa Selic), mas um mesmo cenário precisa ser centralizado.

O tipo de estratégia que o Itaú Unibanco adota em relação aos concorrentes é baseado na liderança de custos, tendo em vista que a preocupação com custos, refletida na busca do Banco por escala (grande quantidade de clientes, públicos e linhas diferentes, foco em negócios). O Itaú Unibanco tem um foco bem grande em não correntistas, apresentando inclusive um *Market Share* maior que o das agências.

O acompanhamento da implementação da estratégia encontra-se a cargo de cada unidade e o Presidente acompanha todas as ações do Banco.

As políticas existentes de remuneração, avaliação de desempenho e de incentivos aos membros da Alta Administração e do corpo de funcionários estão baseados em remuneração fixa, remuneração variável e participação nos lucros. O Comitê de Pessoas tem a competência para elaborar e revisar a política de remuneração de administradores e funcionários da companhia, propondo ao Conselho de Administração as diversas formas de remuneração fixa e variável, além de benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento. O Comitê de Remuneração abrange as definições e discussões da remuneração dos principais executivos do Conglomerado Itaú Unibanco. Motivada pelas crescentes discussões a respeito da remuneração de administradores de instituições financeiras e visando alinhar as melhores práticas de governança instituídas em âmbito nacional e internacional, ao Comitê de

Remuneração compete assegurar o balanceamento de práticas de gestão de risco da instituição.

A instituição estabelece regras e códigos de conduta para o seu corpo funcional e encontram-se manualizados, tendo como verificar a plena realização dessas regras e códigos. O Itaú Unibanco mantém desde 2000 seu Código de Ética, amplamente disseminado na companhia, o qual é periodicamente atualizado para melhor situar o Itaú Unibanco no ambiente internacional. O *Ombudsman* do Banco é o responsável por todo monitoramento ético do banco, de gestores inclusive.

O atual sistema de controle de gerencial do Banco é bem antigo e manteve as mesmas características de controle do Itaú antes da fusão, sendo projetado pela própria empresa. O monitoramento da eficácia dos controles de gestão instituídos é realizado por meio de conciliação contábil/gerencial, ressaltando que cada unidade de negócio possui uma área de controle de gestão.

São utilizados diversos indicadores de *performance* para cada área de negócio, variando desde controle de *Market Share* a pesquisas feitas sob medida para cada área.

O Banco dispõe de um Comitê de Auditoria que é independente, mas ligado ao Conselho de Administração (Presidente). A constituição do Comitê de Auditoria é também determinada pela regulamentação brasileira (Resoluções CMN 3198/04 e CNSP 118/04). O Comitê de Auditoria, órgão estatutário instituído pela Assembleia Geral em abril de 2004, é único para as instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as sociedades supervisionadas pela Superintendência de Seguros Privados que fazem parte do Conglomerado Itaú Unibanco e reporta-se ao Conselho de Administração. Tal Comitê atende integralmente às determinações da Resolução CMN 3198/2004, da Resolução CNSP 118/2004, da Lei *Sarbanes-Oxley* e das normas da NYSE, nestes dois últimos casos no que for aplicável aos emissores estrangeiros (*foreign private issuers*). De acordo com seu regulamento interno, aprovado pelo Conselho de Administração, compete ao Comitê de Auditoria supervisionar:

- os processos de controles internos e de administração de riscos;
- as atividades da Auditoria Interna;
- as atividades das empresas de Auditoria Independente do Conglomerado Itaú Unibanco.
- zelar pela qualidade e integridade das demonstrações financeiras; pelo cumprimento das exigências legais e regulamentares; pela atuação, independência e qualidade do

trabalho das empresas de auditoria independente; pela atuação, independência e qualidade do trabalho de Auditoria Interna; e pela qualidade e efetividade dos sistemas de controle internos e de administração de riscos.

Todas as áreas do Banco são passíveis de verificação regular por parte da Auditoria Interna, que realiza auditoria de forma constante, gerando apontamentos que são trabalhados pelas áreas envolvidas. Existe um sistema de apontamentos, conhecido como OY (não havendo equivalência de letras na sigla), que realiza um monitoramento constante e rotativo. Quando a Auditoria Interna faz um apontamento, gera-se um registro no sistema, com data para solução, sendo acompanhado até o seu encerramento. Vale destacar que existe uma matriz de priorização para a solução desses apontamentos. Qualquer apontamento indicado pela Auditoria Interna e *Compliance* é inserido no sistema OY, bem como o registro de anotações pelas próprias áreas referentes a situações prejudicadas. Com relação aos controles gerenciais são feitos apontamentos efetuados pela Auditoria Interna e *Compliance* de variadas naturezas e origens (o *Compliance* se reporta à Vice-Presidência de Risco).

São muitos os sistemas gerenciais de apoio à decisão da alta administração, não havendo um sistema que consolida todas as informações. Esses sistemas trabalham com informações diversas e algumas áreas promovem a consolidação destas para entrega à Alta Administração.

O Itaú Unibanco possui uma área específica com atribuições voltadas para controles internos, que se chama “Controles Internos”, realizando uma missão parecida com a do *Compliance*, ou seja, verificando a aderência de processos internamente, atenta aos marcos legal e regulatório. Os manuais de procedimentos relativos aos controles internos estão disponibilizados no portal do Banco. O envolvimento da Alta Administração nos assuntos relativos aos controles internos é bem alto dependendo do nível do apontamento, pois a partir da classificação da ocorrência é gerado um direcionamento que segue regras de hierarquia formalizada. As áreas da instituição possuem Comitês que discutem questões de controles internos, onde cada Vice-Presidência possui um Comitê, bem como cada Diretoria tem um Comitê específico mensal. Todas as normas de controle interno foram padronizadas e como a área é centralizada, estas encontram-se compartilhadas. A correção das deficiências é acompanhada pela Vice-Presidência de Risco Operacional, com o acompanhamento dos pontos de não conformidade sendo realizados através do sistema OY. A Auditoria Interna através de testes assegura que as ações corretivas foram ou estão sendo implementadas.

As alçadas e os níveis de autoridades são estabelecidos com base em normas de governança e Comitês regulamentados, estando todos documentados.

A instituição acompanha e compara regularmente o desempenho de seus indicadores financeiros em relação a seus concorrentes diretos.

Através de pesquisa institucional, o banco verifica o nível de satisfação de seus funcionários (pares, parceiros, colaboradores).

A importância da TI nos controles gerenciais da empresa é fundamental.

### 3.3.4 Ferramentas de controle

São apresentadas a seguir as ferramentas de controle utilizadas atualmente pelo Itaú Unibanco.

**Orçamento:** São utilizados todos os tipos de orçamento - de custos, de receitas, de investimento e de resultado. O orçamento tem grau fundamental de importância para a empresa e metas são estabelecidas com base nele, havendo penalidade para quem não cumpri-lo. Há um sistema eletrônico auxiliando e acompanhando a execução do orçamento para todo o conglomerado, com todos os canais envolvidos. No que se refere às diretrizes orçamentárias do Itaú Unibanco, compete ao Comitê de Estratégia:

- propor diretrizes orçamentárias para o Conselho de Administração;
- conduzir, com profundidade, a discussão com a Diretoria Executiva para que as diretrizes orçamentárias sejam definidas;
- recomendar para o Conselho de Administração, após discussão com a Diretoria Executiva, parecer sobre orçamento do ano corrente; e
- aconselhar e apoiar o Diretor Presidente no monitoramento da estratégia corporativa do orçamento.

**Custo Padrão:** o principal motivo para utilização dessa ferramenta é a eficiência.

**Custo ABC:** apura-se com mais precisão os custos de cada produto e serviço e para isso, utiliza-se o sistema *Budget* na elaboração e acompanhamento do custo ABC.

**ROI:** o Itaú Unibanco utiliza uma metodologia própria conhecida como RAROC – *Risk Adjusted Return on Capital*, com o objetivo de fazer a alocação de capital pelo risco, ou seja, todas as operações estão focadas na melhor utilização do capital. Corresponde a um

indicador de performance operacional consistentemente ajustado ao capital necessário para dar suporte ao risco das posições patrimoniais assumidas.

**EVA:** O Banco adotou o modelo de Capital Econômico Alocado (CEA) para as demonstrações contábeis *pro forma* por segmento desde janeiro de 2011, o qual passa considerar, além do capital alocado Nível I, o capital alocado nível II (dívida subordinada) e os efeitos da perda esperada (complemento de provisão para perda esperada). O principal motivo para a utilização deste indicador é a melhor utilização do capital do banco. Vale ressaltar que com base nessa medida de capital determina-se o RAROC.

**BSC (*Balanced Scorecard*):** É utilizado um sistema de metas proprietário, similar ao BSC, onde os colaboradores têm um contrato de metas financeiras, de qualidade e resultados. O principal motivo para utilização desse sistema é o alinhamento dos colaboradores às metas do conglomerado. A principal vantagem para o Banco, sem dúvida, é o alinhamento estratégico; o esforço despendido para a execução do controle e o tempo gasto para que as metas sejam colocadas no sistema são as desvantagens do sistema.

**Governança Corporativa:** envolve a direção e o monitoramento dos relacionamentos entre a companhia, o Conselho de Administração e os Comitês a ele relacionados, inclusive o Comitê de Auditoria, a Diretoria, a Auditoria Independente, o Conselho Fiscal, os seus acionistas e o mercado. O contrato de metas e o Comitê de Estratégia Bancária (cada unidade tem uma periodicidade) são os principais mecanismos empregados para auxílio no acompanhamento das ações dos administradores. A administração superior compreende a Assembléia Geral dos Acionistas e os seguintes órgãos: Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal, bem como os Comitês diretamente relacionados ao Conselho de Administração, que são o Comitê de Estratégia, Comitê de Nomeação e Governança Corporativa, Comitê de Pessoas, Comitê de Gestão de Risco e de Capital, Comitê de Remuneração e Comitê de Auditoria, sendo que este último é também um Comitê estatutário. Os Comitês acima referidos mantêm relação com o Conselho de Administração e têm seus membros eleitos ou indicados por esse órgão, objetivando criar condições para o tratamento uniforme e sistematizado de assuntos de relevância estratégica e de controle do Itaú Unibanco. O Conselho de Administração e os Comitês atuam como órgãos colegiados, com busca de consenso por intermédio do diálogo e da visão sistêmica que caracterizam a gestão do Itaú Unibanco. O Conselho de Administração, com atuação colegiada, é órgão obrigatório da companhia aberta. A ele compete, entre outras atribuições, fixar a orientação geral dos negócios da companhia, eleger os membros da Diretoria e fiscalizar sua gestão. As funções operacionais e executivas competem à Diretoria, observadas as diretrizes fixadas pelo

Conselho de Administração. O Conselho de Administração é composto por acionistas do Itaú Unibanco e pode ter de 10 a 14 membros. Na primeira reunião após a Assembleia Geral que o eleger, o Conselho escolherá, entre seus pares, o seu Presidente e de um a três Vice-Presidentes. O Comitê de Nomeação e Governança Corporativa tem como principal função acompanhar a governança da companhia, especialmente no que tange aos assuntos relacionados ao Conselho de Administração.

**Benchmarking:** Cada área possui o seu *benchmarking*.

**Preço de transferência:** A política de definição dos preços de transferência utilizada pela empresa é a de preço de transferência com base no mercado. O preço de transferência é aplicado na transferência de recursos entre duas subunidades do Banco, por exemplo, existe uma parceria entre o *Private* e o Itaú BBA. Existem contratos entre unidades e todas as transferências de custos têm um fórum de discussão.

**Medidas de satisfação do cliente:** A Ouvidoria do conglomerado Itaú Unibanco é um serviço especializado no atendimento a reclamações de clientes e usuários que já utilizaram o SAC Itaú ou o Fale Conosco e não ficaram satisfeitos com a posição apresentada. Utiliza os seguintes indicadores para medir a satisfação do cliente: *ranking* do Bacen, Procon, internet, pesquisa de satisfação de clientes, dentre outros.

**Capital Intelectual:** Destaca-se uma maior importância para os Ativos de Propriedade Intelectual (existe premiação de ganhos por inovação). Há uma metodologia para cálculo do valor da Marca. Esta informação está evidenciada no relatório de Sustentabilidade.

**Gestão de riscos:** O Gerenciamento de Riscos composto pelo relatório e as planilhas de apoio consolida as informações do Itaú Unibanco Holding S.A. requeridas pelo Bacen na circular nº 3.477 de 2007, que dispõe sobre a divulgação de informações referentes à Gestão de Riscos, ao Patrimônio de Referência Exigido (PRE) e à adequação do Patrimônio de Referência (PR).

Os riscos que tem uma gestão dedicada no Itaú Unibanco são: crédito, de mercado, operacional e risco de seguros.

O risco operacional, na parte de reputação ou risco de imagem que Basileia I prevê, o Banco tem uma gestão qualitativa. Se há um problema que gere uma perda específica, por exemplo, algum erro no processamento que provoque essa perda para o cliente e que tenha havido reembolso, tal perda é registrada como risco operacional, podendo ter um problema de reputação associado. A perda de outros clientes que não tenham sido afetados diretamente por aquele evento não é quantificada.

O Itaú Unibanco trabalha com Circulares corporativas na gestão de riscos. A governança é constituída por dez membros do *Board*, sendo que seis cuidam de áreas de negócios e quatro são dedicados a funções de infra-estrutura (TI, RH, Risco e de Controle Interno). Todos os controles de risco são impostos às áreas comerciais e estão no que a instituição chama de nível corporativo de  *Holding*. A instituição têm políticas de  *Holding* que especificam todo o procedimento de gestão de risco para todas as unidades de negócio, sendo publicadas internamente e no exterior, já que as unidades externas também as obedecem. As unidades de negócio têm o que o Itaú Unibanco chama de Circular, que especifica como aquela política atua dentro daquela unidade de negócio. Por exemplo, uma unidade de negócio que faz concessão de crédito para um público específico pode ter um manual de concessão para aquele publico dentro da política geral.

Dentro das políticas tem-se a função do estabelecimento do limite e assim a área de Controle é a grande patrocinadora disso. A Diretoria de Risco de Crédito, Operacional e Subscrição é responsável por publicar políticas e por validar as alçadas de limites, sendo estes estabelecidos de acordo com o negócio. Por exemplo, se o negócio é de Tesouraria, haverá limites de negócio de Tesouraria para crédito e mercado de Tesouraria. Outro exemplo é o Itaú BBA, que possui Tesouraria e  *Corporate*. Os limites de crédito do  *Corporate* seguem uma política que esta Diretoria estabelece, tendo *n* níveis de limites de alçadas, uma alçada superior, que tem uma Comissão superior de crédito, presidida pelo Diretor Presidente, secretariada pelo Diretor Executivo, e a pauta é administrada pelo Diretor de Risco de Crédito, Operacional e Subscrição. Adiciona-se que para tudo que envolva a Diretoria Executiva, a instituição constitui uma Comissão que são as alçadas máximas e o  *Chairman* é o presidente de todas as Comissões. Ainda para o  *Corporate*, acima de um determinado valor estipulado as operações tem que ser direcionadas para essa Comissão para aprovação, que é a alçada máxima envolvendo a Diretoria Executiva. Nas áreas de Varejo também existem orientações semelhantes e assim, por exemplo, uma oferta de crédito para um determinado publico é considerada uma política que também tem níveis de alçada e nesse caso não é uma alçada individual, por contraparte, mas alçada por grupo baseado em capital, que segue o mesmo ritual: a área submete à Diretoria de Risco de Crédito, Operacional e Subscrição a proposta, que estima o impacto de risco, ou seja, quanto de capital será usado, faz-se uma análise, observa se aquela política segue as diretrizes em termos de expectativa de retorno, quanto de capital vai ser alocado, até a verificação da alçada que tem que aprovar, seguindo para aprovação (podendo ser rejeitada devido a desenquadramento em algum aspecto). Ressalta-se que as alçadas são bem definidas por operação.

Risco operacional: A mitigação de risco operacional para fins de capital para Basileia seria algo tipo um seguro e segundo o Itaú Unibanco não se tem essa prática no Brasil. Isto significa dizer que não existe mitigação financeira do risco operacional. O que se faz no Itaú Unibanco é a gestão do processo para redução do risco operacional. Nesse aspecto o que existe são instrumentos da área de Controles Internos que trabalha com cada área de negócio para montar indicadores de qualidade de processo para fazer a mitigação do risco operacional associado a esse processo de cada unidade de negócio.

Risco de mercado: Para o risco de mercado do Banco, a Diretoria de Risco sempre priorizou a análise de estresse e por isso trabalha com modelos de cenários de stress. Há uma Comissão Superior de assuntos macroeconômicos e por isso existe uma Comissão de Estudos Macroeconômicos e nela são votados os cenários, que são aplicados a todo tipo de simulação, inclusive no estabelecimento de limites para Tesouraria. De acordo com um determinado cenário, as perdas máximas de risco são estabelecidas e também têm alguns limites que são estabelecidos e distribuídos por mesas na Tesouraria com base em estatísticos (*var*, *stop loss*). Em resumo, os limites superiores estabelecidos pela Comissão Superior que cuida do risco de mercado são os limites de stress e de *stop loss*. Vale ressaltar que a alçada máxima é sempre definida pela Comissão Superior e é lógico que ela defina o total de limite pra Tesouraria, onde o gestor tem várias mesas para distribuir esse limite para cada uma.

Risco de crédito: Toda a política de alçadas de risco de crédito do Itaú Unibanco nasce em um modelo de capital, que é próprio (encontra-se em estudo para mudar) e que foi originado com base no *Credit Riskplus*. No Brasil não se tem informação de mercado para poder gerir a carteira de credito. O modelo de risco de crédito é um modelo de portfólio, tipicamente, dependendo muito da informação que se tem sobre a correlação do portfólio do sistema (correlação com o fator sistêmico e a correlação entre os contrapartes dos setores, etc). Como não se tinha essa informação no Brasil, a instituição adotou o *Credit Riskplus*, onde é implícito no modelo uma correlação com o fator sistêmico, fazendo-se a inferência da correlação por este fator embutido dentro do sistema, que para o Itaú Unibanco é muito importante, porque a carteira no Brasil de *Corporate* era uma carteira relativamente pequena (hoje é maior) e esse fator de correlação e concentração é muito importante e o Banco queria que isso fosse levado em conta no modelo. Esse modelo é usado até hoje. No modelo novo, previsto para 2012, será levado em consideração informações de mercado pra gerar essa correlação, onde serão utilizados a cotação da ação, grandes fatores de risco de mercado, conseguindo-se dessa forma construir uma matriz de correlação com base em informações de mercado, não só de informações implícitas dada pela volatilidade, pela medida de tendência.



Esse modelo empregado pelo Banco atualmente é a chave para que se estabeleçam todas as alçadas, destacando que a partir de um determinado valor de capital a decisão é tomada pela Comissão Superior e deste valor até uma faixa menor, por uma Comissão intermediária, até que se tenha a alçada para decisão pela própria área de negócio. De qualquer forma, todas as alçadas são monitoradas pela Diretoria de Risco, mas a decisão é estabelecida nesses níveis de alçada, sendo que as alçadas são estabelecidas de acordo com o nível de capital. No caso do *Corporate*, para ficar mais fácil de operar uma vez estabelecidas as alçadas, a Diretoria de Risco traduz essa informação de capital numa informação de *Notional*.

Risco legal: O risco legal se encontra dentro do risco operacional e dificilmente o Banco tem uma perda que é de fato um risco legal incorrido. No Brasil por uma questão até da própria dificuldade que se tem de interpretar as regras fiscais, eventualmente corre-se um risco legal de fato, devido a uma interpretação para regra fiscal dada pelo Banco de forma diferente da Receita Federal, podendo-se entrar num litígio com este órgão, acarretando um risco legal assumido tipicamente para a organização. Todas essas perdas que o Banco tem, por exemplo, um cliente que entra com uma ação contra o Banco, boa parte das perdas operacionais acaba se materializando através de uma ação judicial e isso não é considerado pelo Banco um risco legal, somente o evento que as gerou, que se materializou em uma ação judicial, mas o risco é operacional devido a falha do processo, um contrato mal assinado, etc.

O Banco tem um processo de aprovação de produto que é realizado com a submissão da avaliação para todas as áreas. Assim, tem-se uma área responsável pelo processo que é a área de Controles Internos que recebe os pleitos dos produtos novos ou a alteração de produtos antigos e submete-se à avaliação das mais diversas áreas do Banco: Jurídico, Contabilidade, Riscos, *Backoffice*, Sistemas, onde todos avaliam aquele produto sob os vários aspectos, por exemplo, a Diretoria de Risco verifica se esse produto está em um processo seguro, se não causará risco operacional ou maior que a instituição já possua, se a política de crédito foi aprovada em todos os aspectos de risco, a Contabilidade verifica como será a contabilização, se a regra contábil no Brasil prevê isso, se regra contábil de IFRS prevê esse novo produto, o Departamento Jurídico vai analisar o contrato desse produto, se infringe alguma lei, a área fiscal examinará o tratamento fiscal dado ao produto. Existe, portanto, todo um ritual de análise com cada departamento cumprindo as sua parte e submetendo ao Comitê para aprovação, ou a negativa do produto. E eventualmente tem Comissão Superior de produtos também, ou seja, caso um produto gere um impacto comercial, com um risco total acima de um limite superior.

Risco de liquidez: Atualmente Basileia III estipulou dois fatores de controle de risco de liquidez: um de longo prazo e um de curto prazo (caixa disponível para fechamento de negócios do Banco). O Itaú Unibanco usa basicamente esses dois fatores. O que havia no Banco antigamente era algo bem semelhante ao que Basileia acabou recomendando, e isso fez com que a organização adotasse esses fatores de Basileia para a gestão da liquidez do Banco, onde limites são estabelecidos com base nesses fatores.

O nível mínimo de liquidez é calculado com base nesses fatores, que é o caixa mínimo que o Banco pode precisar para 40 dias de liquidação sem renovação de passivos. O Banco realiza *ripples* com a carteira de títulos que tem, verificando o que de ativos pode se tornar líquido em uma semana, um mês, qual o resgate de passivo programado. Esse nível mínimo é suficiente para cobertura de caixa não prevista. A carteira do Itaú Unibanco atualmente é tão grande que não existe uma saída surpresa, como por exemplo, um resgate solicitado por um cliente. Este tipo de situação está muito bem administrado, segundo o Banco.

### 3.3.5 Processo de Internacionalização

As operações do Itaú Unibanco são realizadas principalmente em território nacional, mas a ampla rede internacional demonstra que a instituição é uma empresa de objetivos regionais e globais, estando preparada para oferecer suporte de qualidade aos clientes, principalmente brasileiros que operam no exterior.

O Banco tem um foco forte em operações na América Latina (Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai), onde atua como Banco *full service* no atendimento ao varejo bancário e a empresas. Atua também na Europa (Portugal, Reino Unido, Luxemburgo e Suíça), nos EUA (Miami e Nova Iorque), Oriente Médio (Dubai) e na Ásia (Hong Kong, Xangai e Tóquio), sobretudo em operações de *Corporate e Private banking*.

De forma geral o Itaú Unibanco expandiu-se internacionalmente através de aquisições de bancos no Brasil que já possuíam seus investimentos estabelecidos na América Latina; e de forma orgânica nas demais localidades de forma a atender as necessidades de negócios de seus clientes brasileiros.

As equipes lotadas em unidades no exterior reportam-se sob o ponto de vista de planejamento estratégico e de vendas aos negócios estabelecidos no Brasil (por exemplo, segmento *Large Corporate* no Brasil com segmento *Large Corporate* no exterior) seguindo a

segmentação de negócios de como o Itaú Unibanco está estruturado no Brasil. A única exceção a essa regra são os bancos universais da América Latina que tem uma unidade de negócios estabelecida no Brasil única e exclusivamente com foco neste segmento, ou seja, de forma independente ao segmento de varejo no Brasil. De forma análoga, as funções de controle e suporte das equipes estabelecidas nas unidades no exterior se reportam às contrapartes equivalentes de suporte e controle no Brasil (por exemplo, a equipe de Finanças de uma unidade com a equipe de Finanças no Brasil). É importante registrar que toda equipe lotada em uma unidade no exterior tem também a sua linha de reporte hierárquico ao líder local da unidade.

Em relação ao processo decisório dos assuntos referentes às operações no exterior, as unidades possuem alçadas claramente estabelecidas e dessa forma podem operar seguindo a sua árvore decisória local dentro desses limites. As decisões fora dos limites locais necessariamente envolvem a Matriz.

Os riscos identificados são aqueles comuns às operações feitas no Brasil: crédito, operacional, mercado e liquidez. A identificação de riscos tem como objetivo mapear os eventos de risco de natureza interna e externa que possam afetar as estratégias das unidades de negócio e de suporte e o cumprimento de seus objetivos, com possibilidade de impactos no capital alocado e nos resultados.

Para cada risco a instituição possui uma estrutura única responsável pelos controles, normatizando e uniformizando as atividades de gestão e controle, conforme aprovados.

Nas unidades externas existem estruturas específicas para o controle dos riscos pertinentes a seus negócios, inclusive com o objetivo de atender requisitos regulatórios específicos do país em que estão localizadas. Estas estruturas são segregadas das áreas de negócio e são geridas pelo CRO (*Chief Risk Officer*) local, o qual está subordinado funcionalmente às Diretorias de Controle de Riscos da  *Holding*.

As particularidades de cada país são objeto de políticas das unidades externas referentes ao controle de riscos, refletindo as exigências dos órgãos regulatórios locais e observando a aderência aos temas descritos nas políticas de riscos da  *Holding*.

A estrutura de controle de riscos deve estar alinhada às melhores práticas administrativas, aderente às recomendações sugeridas pelo Comitê da Basileia e às determinações dos órgãos reguladores nacionais e internacionais. Dentro deste conceito, o Itaú Unibanco possui alçadas para definição e aprovação de limites. Cabe às áreas de controle de riscos da  *Holding* acompanhar a definição da estrutura de limites pelas alçadas competentes e comunicar os limites estabelecidos às unidades externas; verificar o

enquadramento dos limites estabelecidos e divulgar os resultados às unidades de negócio, à Diretoria Executiva e aos Comitês e Comissões designados para o acompanhamento das exposições de cada unidade. Paralelamente, as unidades externas realizam suas estruturas de negócio dentro dos limites aprovados; revisam e atualizam os perfis de riscos dos produtos autorizados e propõem modificações em caso de oportunidades de negócio; além de reportar para as áreas de controles de riscos da  *Holding* a justificativa dos limites excedidos e o plano de ação para reenquadramento, caso ocorra.

Quanto aos mecanismos e procedimentos estabelecidos para o monitoramento das atividades internacionais, utilizam-se sistemas para efetuar a consolidação de informações das operações sendo realizadas e geração de mapas de acompanhamento. Adicionalmente são feitas reuniões periódicas (semanais, quinzenais e mensais de acordo com o assunto) com o uso de telefone ou teleconferência na qual participam equipes de controle no Brasil e nas unidades para o entendimento e controle. São estabelecidas também equipes localmente que possuem foco em controle (financeiro, riscos, *compliance*, auditoria, etc) com reporte a Matriz, além do uso de Auditoria Externa. Dessa forma o monitoramento das atividades internacionais é feito de forma centralizada nas áreas de controles no Brasil sendo as suas principais atribuições:

- centralizar e promover as atividades de identificação, avaliação, monitoramento e controle dos riscos das unidades de negócios do conglomerado, assegurando a conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos;
- coordenar as ações para verificação da aderência aos requisitos qualitativos e quantitativos estabelecidos pelas autoridades competentes para observação do capital mínimo exigido;
- estabelecer os parâmetros de controle de risco;
- identificar eventos de desenquadramento em relação aos parâmetros que estão sob sua responsabilidade;
- emitir parecer quanto às estratégias de mitigação de riscos;
- comunicar às Comissões superiores, de forma sistemática e tempestiva, todos os riscos novos ou falhas constatadas nos controles existentes;
- gerar as informações necessárias para a condução das atividades de controle de riscos no formato, tempestividade e grau de qualidade previamente determinados;

- disponibilizar as informações referentes ao controle e monitoramento às unidades de negócios para que essas efetuem as ações necessárias para assegurar uma adequada gestão do risco;
- desenvolver modelos de risco;
- estabelecer e aplicar procedimentos para validação independente dos modelos de risco;
- controlar e avaliar as alterações no perfil de risco da carteira;
- realizar a identificação prévia dos riscos inerentes a novos produtos e operações e análise prévia de sua adequação aos procedimentos e controles adotados, conforme descrito na política corporativa de avaliação de produtos, operações, processos;
- avaliar e propor políticas de remuneração que incentivem comportamentos alinhados com as expectativas dos acionistas e compatíveis com um nível de risco considerado prudente nas políticas e estratégias de longo prazo da instituição.

O limite de crédito para operações no exterior é independente do limite para operações nacionais. Entretanto, existe um limite de crédito global, aprovado em Comitê Superior para cada unidade externa, da instituição que não pode ser extrapolado.

As três principais motivações para a empresa atuar no mercado internacional:

- Atendimento das necessidades de seus clientes brasileiros;
- Atendimento às necessidades de empresas estabelecidas no exterior para atuação no Brasil;
- Posicionamento regional.

Os países em que o Itaú Unibanco se relacionam no exterior são apresentados no Quadro 15 a seguir:

País	Tipo	Ano	Motivo	Dificuldades
Argentina	Varejo, empresas, <i>Private, Asset, Large</i> , corretora e Tesouraria.	1994	Aquisição de banco no Brasil.	Instabilidade econômica local.
Chile	Varejo, empresas, <i>Private, Asset, Large</i> , corretora e Tesouraria	2007	Aquisição de banco no Brasil.	
Uruguai	Varejo, empresas, <i>Private, Asset</i> , Tesouraria	2007	Aquisição de banco no Brasil	Escala limitada
Paraguai	Varejo, empresas, <i>Private</i> , Tesouraria	2004	Aquisição de banco no Brasil	Baixo nível de sofisticação das operações financeiras no mercado local.
Mexico	Cartão de crédito	2008	Crescimento orgânico	
Peru	Rep Office segmento <i>Large</i>	2010	Necessidade de clientes	
Estados Unidos	<i>Private, Large</i> , corretora e Tesouraria	1971	Necessidade de clientes	
Portugal	<i>Asset, Corporate</i> , Corretora, Tesouraria	1994	Necessidade de clientes	Instabilidade econômica
Luxemburgo	<i>Private</i> , Tesouraria	1995	Necessidade de clientes	
Suíça	<i>Private</i> , Tesouraria	2010	Necessidade de clientes	
Cayman	<i>Private, Asset, Large</i> , Tesouraria	1980	Necessidade de clientes	
Bahamas	<i>Private, Asset, Large</i> , Tesouraria	1988	Necessidade de clientes	
Japão	<i>Asset</i> , Corretora	2009	Crescimento orgânico	Diferença de fuso e cultura
Emirados Árabes	<i>Asset</i> , Corretora	2008	Crescimento orgânico	Diferença de cultura
China	<i>Asset</i> , Corretora	2005	Crescimento orgânico	Diferença de fuso e cultura
Alemanha	Rep Office segmento <i>Large</i>	2004	Necessidade de clientes	
Espanha	Rep Office segmento <i>Large</i>	2001	Necessidade de clientes	
França	Rep Office segmento <i>Large</i>	2008	Necessidade de clientes	

Quadro 15: Presenças do Itaú Unibanco no exterior  
 Fonte: Área internacional do Itaú Unibanco (2011)

Não foi contratada empresa para assessor o Itaú Unibanco no processo de internacionalização.

A empresa não comercializa algum tipo de produto exclusivamente no exterior.

Para alcançar os mercados pretendidos foi preciso fazer alguma alteração no produto/serviço.

As unidades são avaliadas no Brasil com os mesmos critérios de acompanhamento gerencial que as unidades no Brasil.

Apresentaram maior grau de complexidade percebido pelo Banco no relacionamento internacional:

- Assimetria internacional;
- Preços de transferência internacionais

Não se pode desconsiderar a dimensão geográfica, as distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas, dificultando o acompanhamento dos negócios estrangeiros pela administração central e as questões cambiais que também registraram grau de complexidade.

O Itaú Unibanco é uma instituição financeira de capital aberto. Suas ações são negociadas em três bolsas de valores: Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), Bolsa de Comércio de Buenos Aires (BCBA) e Bolsa de Valores de Nova Iorque (*New York Stock Exchange* - NYSE). Nestas últimas, a negociação ocorre por meio de certificados de depósito de ações (ADRs na NYSE e CEDARs na BCBA).

Em fevereiro de 2002 o Itaú Unibanco listou seus ADRs Nível II na Bolsa de Valores de Nova York (*New York Stock Exchange* - NYSE) e, desde então, submete-se aos critérios impostos pela NYSE e pela *Securities and Exchange Commission* - SEC, órgão equivalente à CVM no mercado norte-americano, que incluem a divulgação das demonstrações financeiras no formato US GAAP e também o cumprimento das exigências da legislação norte-americana, inclusive aí incluída a lei *Sarbanes-Oxley*, de 2002.

### 3.3.6 O Impacto da Internacionalização nos Controles de Gestão do Itaú Unibanco

O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil não é o mesmo utilizado no exterior. O Banco teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização. De forma resumida o sistema gerencial está sempre conciliado com o sistema contábil (em valores e classificações por grupo de contas). Como as unidades estão sujeitas a GAAPs distintos, o Itaú Unibanco tem que ter um DE/PARA de contas gerencial e contábil para trazer o que ocorre fora do Brasil para o mesmo padrão do acompanhamento das demais unidades que estão no Brasil. Além disso, as unidades estão sujeitas a regras distintas em função dos seus reguladores locais, por exemplo, no caso de Provisão para Devedores Duvidosos (PDD). Nesse exemplo as unidades podem, seguindo a regulamentação a que estão sujeitas, ficar com mais ou menos PDD do que uma unidade equivalente ficaria no Brasil. Com isso a instituição tem que também realizar ajustes para torná-las comparáveis entre si. Para que tudo funcione nos prazos de fechamento a que as diferentes equipes de Finanças estão sujeitas, o Banco teve que executar evoluções sistêmicas quando foi possível, ou fazer o tratamento em baixa plataforma antes de alimentar os sistemas quando não foi possível. Vale ressaltar que foram criadas estruturas específicas aqui no Brasil para ter foco

nas unidades no exterior, quer seja em áreas de negócios quer seja em áreas de controle/suporte.

### 3.3.7 Convergência aos padrões internacionais de contabilidade

O padrão contábil adotado pelo Banco nas demonstrações individuais é o Bacen GAAP e nas demonstrações consolidadas Bacen GAAP e IFRS. A contabilização das unidades internacionais é efetuada nos países de origem. O processo de conversão é realizado adotando-se como referência o local o da consolidação no país (Brasil). Vale evidenciar que a  *Holding* executa um trabalho de harmonização contábil entre o GAAP local e as normas e padrões contábeis do Bacen e IFRS, sendo realizado um “DE/PARA” entre a contabilidade local e o Cosif.

Os sistemas envolvidos no processo de consolidação das demonstrações contábeis com as outras unidades do grupo são próprios do Itaú Unibanco. Os sistemas gerenciais são confrontados com os sistemas contábeis, havendo mecanismos de conciliação entre os dados gerenciais e os contábeis. Os controles internos, SOX, as conciliações contábeis e as revisões de auditoria são os processos existentes para que erros relevantes nas demonstrações contábeis sejam identificados.

Não houve a necessidade de contratação de empresa para assessoria no processo de convergência de normas internacionais.

### 3.3.8 O Impacto da Convergência aos Padrões Internacionais de Contabilidade nos Controles de Gestão do Bradesco

A organização não teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a convergência aos padrões internacionais de contabilidade, mas ainda está avaliando essa necessidade.

O Itaú Unibanco sempre foi uma instituição internacionalizada e há muito tempo existe um grupo de pessoas nas áreas contábeis voltado para disseminar este modo de reflexão que a norma internacional traz consigo. Na experiência do Banco os gerentes contábeis não



eram meros executores de normas e há muito tempo tem participação ativa nos processos que envolvem julgamento e decisões.

### **3.4 O HSBC Bank Brasil**

#### **3.4.1 História, Negócios e Números do HSBC Bank Brasil**

O Grupo tem sede em Londres e é um dos maiores conglomerados bancários e financeiros do mundo. Sua rede internacional engloba 7,5 mil escritórios em 87 países e territórios na Europa, Ásia e Pacífico, Américas, Oriente Médio e África. Suas ações são negociadas nas bolsas de Londres, Hong Kong, Nova York, Paris e Bermudas e o Grupo conta com mais de 221 mil acionistas em 127 países e territórios.

Tem como Missão “garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas”. Estar aberto a diferentes culturas e ideias, estar conectado aos clientes, à comunidade e uns aos outros, ser confiável e fazer a coisa certa, são os seus valores.

O HSBC Brasil opera desde 1997 e atende mais de 5,4 milhões de pessoas e mais de 400 mil empresas em todas as regiões do país, estando presente em 545 municípios dos mais diferentes portes. São 865 agências e 401 postos de atendimento bancário, 5.071 correspondentes bancários, 1.182 postos de atendimento eletrônico, 2.000 ambientes de autoatendimento e 32 mil caixas automáticos (rede compartilhada e Banco 24 horas).

A carteira atual do HSBC Bank Brasil é de mais de 5,4 milhões de clientes pessoa física e 358.419 clientes pessoa jurídica.

Os ativos totais do Banco no Brasil possuem o montante de R\$ 122,1 bilhões, o patrimônio líquido 7,8 bilhões no final de 2010, com retorno sobre este patrimônio de 14,7%.

O banco atua nos segmentos de varejo, comercial, *corporate* (grandes empresas), *investment* (investimentos) e *private bank* (pessoas físicas com alto poder aquisitivo). O Banco opera com serviços de conta-corrente, fundos de investimento, fundos de pensão, seguros e previdência, mercado de capitais, operações de câmbio/internacionais, gerenciamento e recebimento de pagamento e serviços de Tesouraria. Por meio da Financeira Losango, que integra os negócios do Banco no Brasil, oferece serviços de crédito direto ao

consumidor e empréstimo à população de baixa renda. O HSBC Brasil possui 24,2 mil funcionários.

### 3.4.2 Controle Gerencial

O tipo de estrutura organizacional implantada na empresa é a funcional.

O Banco está estruturado em centros de responsabilidade e utiliza o conceito de centro de custos. Há um processo formal de acompanhamento das atividades realizadas nos centros de responsabilidades, que utiliza os seguintes critérios: pesquisa de satisfação interna, avaliando um acordo de serviço entre as áreas.

A estrutura organizacional revela a segregação das funções de negócio das funções de controle. A Tesouraria, por exemplo, tem limites operacionais de exposição de riscos.

O Banco possui planos específicos de contingências operacionais para funcionamento de seus negócios e a gestão de contingências é descentralizada, focais nas áreas.

A instituição utiliza trabalhos de empresas de *Rating*, dentre os quais, *Moody's* e *Standard & Poor's*.

O acompanhamento do ambiente legal é realizado pela a área de *Compliance*, área Jurídica e a Controladoria que acompanham as mudanças na legislação existente. A Controladoria acompanha as normas emitidas pelos reguladores locais (Bacen, CVM, Susep, etc.).

A alternativa que mais se aproxima da estratégia do banco em relação aos concorrentes procura oferecer um produto diferenciado para o cliente, sem perder de vista os custos.

O processo de planejamento estratégico inclui análise de diversos cenários traçados, inclusive considerando eventuais catástrofes (doenças, etc.), visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição.

As remunerações são compostas de salários fixos, bônus em dinheiro ou ações do Grupo HSBC (determinados níveis para cima: especialistas, gerentes, executivos, etc.), plano de previdência, plano de saúde, carro para os executivos e demais complementos previstos no acordo sindical.

A Instituição estabelece regras e códigos de conduta para o seu corpo funcional, estando definidas em manuais e treinamentos disponibilizados aos funcionários via internet.

As regras são fiscalizadas pelos próprios gestores, por representantes da área de *Compliance* e por membros do departamento de Recursos Humanos.

O sistema de controle gerencial atual foi projetado pela própria empresa. O monitoramento da eficácia dos controles de gestão instituídos é efetuado através do acompanhamento de indicadores chaves de performance, através do monitoramento do realizado *versus* orçamento, através de análises específicas da performance dos negócios, discussões em comitês executivos, etc.

São utilizados os seguintes indicadores de *performance*: Retorno sobre os investimentos, índice de eficiência operacional, retornos sobre o risco ponderado dos ativos, crescimento de receitas e despesas, lucro econômico, dentre outros.

O papel principal de *Compliance* é fornecer um serviço para gestão de linha. Para que seja bem sucedido, os chamados oficiais de *compliance* devem ser proativos e construtivos, auxiliando à gestão na execução de negócios eficientes e rentáveis, sem violar as exigências legais ou regulamentares. Vale ressaltar que o oficial de *compliance* deve manter um alto grau de independência profissional. A função de *Compliance* consiste em facilitar a gestão do risco de *compliance*, (onde se inclui o risco de lavagem de dinheiro, sanções, vendas mal realizadas, etc.) por parte dos responsáveis pela condução dos negócios, através de:

- definição de políticas e padrões para cobertura de questões de conformidade;
- assessoramento da gestão de linha em relação ao impacto dos regulamentos em seus negócios;
- apoio à gestão de linha para cumprir com os regulamentos aplicáveis. Por exemplo, através da revisão de novos produtos/atividades para o cumprimento de regulamentações, aconselhando sobre as melhorias de sistemas, iniciar mudanças nos manuais para refletir requisitos regulatórios, monitoramento das empresas para a aderência aos regulamentos e prestar a sua contribuição para auditoria e programas de formação;
- auxílio à gerência de linha na condução da gestão de crises (por exemplo, investigações *ad hoc* em violações da regra);
- proporcionando um mecanismo de comunicação para todos os executivos; e
- promoção de boas relações com os reguladores.

O Diretor de *Compliance* se reporta funcionalmente à Regional de Compliance e reporte gerencialmente ao CEO/Deputy CEO. Os oficiais de *compliance* têm reporte funcional ao Diretor de *Compliance* e gerencial aos *Heads* dos businesses que atendem.

Existe uma área específica com atribuições voltadas para controles internos, cujo papel é realizar o *follow-up* dos pontos de auditoria interna, externa e recomendações dos órgãos reguladores, bem como SOX e demais avaliações de risco de controle.

Os manuais de procedimentos relativos aos controles internos são disponibilizados via internet interna do Grupo HSBC.

O envolvimento da Alta Administração nos assuntos relativos aos controles internos se dá através de comitês específicos mensais que acompanham os controles internos (reconciliações contábeis, pontos de auditoria, etc.).

As áreas não possuem comitês que discutem questões de controles internos. O Comitê é único e envolve membros de diversas áreas e membros da Alta Administração. O acompanhamento dos pontos de não conformidade ocorre por meio de Comitê de controles internos e a correção das deficiências é acompanhada pelos responsáveis focais e pelos membros do Comitê de controles internos. São realizados testes que asseguram que as ações corretivas foram ou estão sendo implementadas.

A instituição acompanha e compara regularmente o desempenho de seus indicadores financeiros em relação a seus concorrentes diretos.

A instituição promove pesquisa interna anual de satisfação dos funcionários.

A importância da TI nos controles gerenciais da empresa é fundamenta, pois elas os controles gerenciais não são viáveis.

### 3.4.3 Ferramentas de Controle

**Orçamento:** O HSBC Brasil utiliza todos os tipos de orçamentos existentes: de custos, de receitas de investimento e de Resultado (Ativos e Passivos). As metas são estabelecidas com base no orçamento e existe algum tipo de penalidade para quem não cumprir o orçamento. Todas as áreas de negócio, o CEO, Finanças, Aprovação das áreas regionais da organização e da Matriz são entes envolvidos no processo orçamentário. Existem sistemas que auxiliam na elaboração, acompanhamento e execução do orçamento.

**Custo Padrão:** Não utiliza.

**Custo ABC:** É utilizado sistema para auxiliar a elaboração e acompanhamento do custo ABC. O principal motivo para utilização desse indicador é definir o preço dos produtos e serviços do Banco.

**ROI:** O principal motivo para utilização desse indicador é verificar se o retorno estabelecido está sendo atingindo.

**EVA:** Não utiliza.

**BSC:** Essa ferramenta é utilizada para acompanhar o atingimento dos objetivos propostos/estabelecidos para as empresas, segmentos de negócios e departamentos.

**Governança Corporativa:** A Governança Corporativa no HSBC é um processo cotidiano com estratégias dirigidas por comitês ligados a um Comitê Executivo, tratando dos assuntos de relevância para a empresa, fornecendo subsídios e aprimorando os controles exercidos sobre a gestão.

**Benchmarking:** A instituição faz a comparação de performance, volumes, etc. em relação aos seus principais concorrentes.

**Preços de transferência:** A política de definição dos preços de transferência utilizada pelo Banco está embasada no custo de produção – emprega custos reais ou padrões (orçados) para seus cálculos.

**Medidas de satisfação do cliente:** O Banco coloca à disposição de seus usuários e clientes, pessoa física e microempresas, um segundo canal, independente e imparcial, a ser utilizado quando estes não se sentirem satisfeitos com a resposta às suas reclamações. A Ouvidoria não substitui o atendimento usual das agências, o SAC-Serviço de Apoio ao Cliente, os quais continuam com suas competências e atribuições de atendimento e solução para eventuais questionamentos.

**Capital Intelectual:** Desconhece a utilização da ferramenta.

**Gestão de riscos:** Segundo Relatório de Gerenciamento de Riscos e Capital de dez/2010<sup>8</sup>, no Brasil a responsabilidade pela Gestão de Riscos está confiada à Direção Executiva que deve implantar, manter, divulgar e monitorar uma estrutura de governança em conformidade com os padrões do grupo e regulamentações locais. A Diretoria Executiva e o Presidente têm a responsabilidade primária sobre a gestão de risco no HSBC Brasil. A Diretoria Executiva aprova o nível de apetite por risco do Banco, planos e metas de desempenho para as áreas de departamentos, a nomeação de executivos seniores, a delegação de autoridades para crédito e outros riscos, bem como o estabelecimento de procedimentos para controle. De uma maneira geral essas atividades estão alinhadas com orientações das administrações regional e global do Grupo HSBC. Através de uma série de comitês de governança, em que se destaca o Comitê de Gerenciamento de Risco (“RMC”), o HSBC

---

<sup>8</sup> Disponível em [http://www.hsbc.com.br/1/PA\\_1\\_1\\_S5/content/hbbr\\_pws/pt/sobre-o-hsbc/hsbc-no-brasil/resultados-financeiros-brasil/docs/2010/hsbc-pilar-3-versao-2.pdf](http://www.hsbc.com.br/1/PA_1_1_S5/content/hbbr_pws/pt/sobre-o-hsbc/hsbc-no-brasil/resultados-financeiros-brasil/docs/2010/hsbc-pilar-3-versao-2.pdf)

formula as políticas de riscos, exercita a delegação de autoridade relacionada com risco e supervisiona os controles e apetite de risco. O RMC monitora todas as categorias de risco, recebe relatórios sobre o desempenho e problemas emergentes, determina as ações a serem tomadas e revisa a eficácia da estrutura de gerenciamento de risco do HSBC. As principais categorias de riscos monitoradas pelo HSBC Brasil são: crédito, mercado e operacional.

Esses órgãos de governança são suportados por uma Diretoria Executiva de Risco, que tem responsabilidade funcional sobre os principais tipos de riscos financeiros, ou seja, crédito de varejo e atacado, mercado e operacional. O Diretor Executivo de Risco tem subordinação ao Executivo principal do Banco no Brasil e responde funcionalmente ao Diretor responsável pela Área de Risco na América Latina. O propósito dessa organização matricial é assegurar independência no gerenciamento do risco em relação às áreas comerciais.

O HSBC aborda o gerenciamento de todos os riscos inerentes às suas atividades de modo integrado, dentro de um processo de aprimoramento contínuo, visando acompanhar a evolução dinâmica dos negócios e minimizar a existência de lacunas que possam comprometer a qualidade deste gerenciamento. O Gerenciamento de Riscos é tratado nos comitês destacados abaixo:

- *Assets & Liabilities Committee (ALCO)*: Garantir que os Ativos e Passivos do Grupo HSBC no Brasil estão sendo gerenciados com objetivo de maximizar o retorno sobre os ativos e ativos de risco (ROA) de forma alinhada com as políticas de crédito, alavancagem, liquidez, taxa de juros e risco de mercado.
- *Risk Management Committee (RMC)*: Garantir que o HSBC Brasil possua uma estrutura e controles robustos para gestão de riscos e desenvolver uma visão clara dos riscos globais e específicos da organização e suas tendências considerando as mudanças potenciais na estratégia do negócio.
- *Operational Risk and Internal Control Committee (ORICC)*: Implantar, acompanhar e monitorar a estrutura de gestão de riscos operacionais do HSBC Brasil em conformidade com os padrões do Grupo.
- *Stress Testing Committee (STC)*: Monitorar e analisar os resultados de testes de estresse aplicados para os riscos de mercado, de crédito e operacional.
- *Retail Credit Risk Committee*: Monitorar e gerenciar a performance e o risco dos portfólios de Varejo, incluindo crédito ao consumidor e pequenas empresas, de acordo com o Manual de Padrões do Grupo.

- *Credit & Finance Systems Strategic Development Programme (CFS-SDP)*: Coordenar a implantação de projetos que promovam benefícios a Gestão de Riscos alinhados com os conceitos de Basileia II, Regulamentações Locais e Padrões do Grupo HSBC.

#### 3.4.4 Processo de Internacionalização

O HSBC é uma empresa que atua em diversos países e diversos segmentos (varejo, PJ, seguros, previdência privada) e produtos.

O processo da internacionalização do HSBC no Brasil ocorreu da seguinte forma: o HSBC comprou uma pequena participação societária do Banco Bamerindus do Brasil S.A (aproximadamente 6 %) e passou a receber informações da performance do Banco e do mercado brasileiro. Apostando no crescimento do mercado brasileiro, o HSBC propôs a compra de ativos e passivos do antigo Bamerindus (hoje em liquidação), com um investimento inicial de um bilhão de reais. Desde 1997, o HSBC veio apresentando um crescimento orgânico no mercado brasileiro e para acelerar este crescimento, o HSBC fez algumas aquisições: Banco CCF (mundialmente adquirido pelo HSBC), Banco Loyds (incluindo a Losango, localmente adquirido pelo HSBC). Hoje o HSBC Brasil tem uma boa participação nos resultados mundiais do Grupo.

Uma estrutura matricial (Finanças, *Business*, *Compliance*, Legal, etc. como componentes organizacionais) é a responsável na Matriz do Grupo pela administração das áreas similares existentes no Brasil.

As decisões no HSBC são globais (atingir um retorno sobre determinado valor de capital, ter um custo eficiente, etc.), incluindo as decisões específicas sobre o Brasil, dados os resultados apresentados pelo HSBC Brasil e pelas projeções de resultados esperados no mercado brasileiro. Na prática existe um processo orçamentário elaborado por cada país, que considera as diretrizes demandadas pelo Grupo. O orçamento considera projeções de três anos, que são periodicamente ajustadas. Os CEO de cada país apresentam o plano na casa Matriz. Uma vez aprovado o orçamento, basta seguir o que foi aprovado e/ou apresentar alternativas ou justificativas de não atingimento. O processo decisório do Brasil passa por uma decisão regional (América Latina) para depois ser submetida à apreciação da casa Matriz.

Dentre os mecanismos e procedimentos estabelecidos pela Matriz do HSBC para o monitoramento das atividades internacionais no Brasil, o HSBC têm diversos controles de performance, de riscos operacionais, de limites operacionais (volume de operações de *trading*, por exemplo), Comitês e reportes de acompanhamento mensais e trimestrais.

As três principais motivações para a empresa atuar no Brasil são: mercado em expansão, conectividade com as operações de outros países (HSBC China, por exemplo) e diversificação do risco (não apostar somente na Europa, por exemplo).

A KPMG foi a empresa contratada para assessorar o HSBC no processo de internacionalização no Brasil, no início do processo de aquisição das operações do Banco Bamerindus (durante 1997).

De acordo com o resultado divulgado pelo Banco em 30 de Junho de 2011, as operações da América Latina (a maior parte do resultado é do Brasil) representaram uma participação de aproximadamente 10% do faturamento bruto (lucro antes dos impostos), originário de operações no mercado internacional.

O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil é o mesmo da Matriz. Os controles necessários são similares e o sistema é o mesmo, com plataformas desenhadas para atender as demandas específicas do Brasil e da casa Matriz. Não houve a necessidade de sofisticação do sistema de controle gerencial na Matriz após implantação de unidade internacional no Brasil.

A criação de unidades de controle que representavam as empresas no Brasil foi a mudança ocorrida na estrutura organizacional da empresa em função da implantação de uma unidade internacional no Brasil.

A avaliação do HSBC Brasil é realizada através de acompanhamento do orçamento elaborado a cada ano e pelos relatórios emitidos mensalmente.

A dimensão geográfica, a assimetria informacional e as distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas obtiveram elevado grau de complexidade percebido pelo banco no relacionamento internacional.

#### 3.4.5 Convergência aos padrões internacionais de contabilidade

O padrão contábil adotado pelo banco é o Local-GAAP para atendimento aos reguladores locais e IFRS.

As atividades de contabilidade estão descritas em manuais.



A contabilização do HSBC Brasil é realizada no Brasil e o processo de conversão é realizado adotando-se como referência o local da consolidação no País. O processo de conversão da contabilidade das unidades internacionais para o padrão do país de consolidação segue instrução do COSIF.

Os sistemas gerenciais são confrontados com os sistemas contábeis, havendo mecanismos de conciliação entre os dados gerenciais e os contábeis. Os processos existentes para identificar erros relevantes nas demonstrações contábeis envolvem: reconciliação, análise das contas de resultados *versus* contas patrimoniais, auditoria externa, duplo controle, validações em diversos níveis da organização, comitês, etc.

Foi contratada empresa para assessoria no processo de convergência de normas internacionais devido à limitação de recursos (quadro de funcionários).

O HSBC não teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a recepção das normas internacionais.

## 4 ANÁLISE DOS CASOS

Esta seção tem como objetivo analisar os dados obtidos na pesquisa empírica desta dissertação. Procurou-se organizar os dados coletados com a finalidade de ter informações que permitam alcançar os objetivos especificados e comparar as informações dos Bancos pesquisados.

### 4.1 Características gerais das Instituições

As quatro instituições participantes foram selecionadas com base em um principal pré-requisito: ser constituída na forma de companhia aberta ou estar obrigada a constituir Comitê de Auditoria e por essa razão, elaborarem suas demonstrações financeiras consolidadas para divulgação em IFRS desde 31.12.2010. Ou seja, a obrigatoriedade de convergência plena aos IFRS, nessa data, ficou limitada às demonstrações consolidadas para divulgação das instituições financeiras abertas ou que estejam obrigadas a constituir comitê de auditoria. Além disso, outras variáveis apresentadas no Quadro 16, com valores atualizados para dez/2011, contribuíram na escolha das instituições, como por exemplo, o Patrimônio dessas entidades, que também se torna importante alvo de estudo.

\*Em R\$ Mil

Instituições	Cidade	Ativo total *	PL *	Nº de func.	Nº de ag.	Índice. Basileia	Munic.
ITAU UNIBANCO	SAO PAULO	815.220.206	72.528.414	121.780	3.849	16	1.100
BB	BRASILIA	935.009.463	58.592.586	131.299	5.201	14,5	3.550
BRADESCO	OSASCO	666.320.079	55.767.699	98.780	4.643	15	100%
HSBC	CURITIBA	146.593.297	8.796.661	29.949	868	13,5	545

Quadro 16: Características gerais das instituições pesquisadas  
Fonte: Banco Central do Brasil (2011)

Os cinco maiores Bancos em dezembro de 2010 possuíam participação percentual de 67 % nos ativos totais do segmento bancário, os dez maiores 79,7% e os 20 maiores 89,6%.

Uma observação importante diz respeito ao porte do banco, cuja classificação é feita por ativos totais. Assim, o segmento bancário possuía em dezembro de 2010, cinco grandes

bancos, 34 médios e 118 pequenos, com participações percentuais nos ativos totais de 67, 27,9 e 5,1% respectivamente.

Para entender o funcionamento dos Sistemas de Controle de Gestão, o processo de Internacionalização e a Convergência aos Padrões Internacionais de Contabilidade, e respectivos impactos nos Sistemas de Controle, o roteiro foi dividido em cinco partes. Os tópicos abaixo serão apresentados detalhadamente, estando diretamente relacionados com o roteiro.

#### **4.2 Organização, Contextos e Planejamento Estratégico**

De acordo com a pesquisa, os bancos possuem características comuns em alguns aspectos, destacadas a seguir:

- estrutura organizacional que revela a segregação das funções de negócio (que assume riscos) das funções de controle (as que controlam e mensuram o risco e efetuam os registros contábeis e gerenciais);
- Todos estruturados em centros de responsabilidade;
- Planos específicos de contingências operacionais para funcionamento de seus negócios, sendo a gestão de contingências centralizada;
- As instituições utilizam trabalhos de empresas de *Rating*;
- O processo de planejamento estratégico inclui análise de cenários, visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição;
- As instituições estabelecem regras e códigos de conduta para o seu corpo funcional;
- Indicadores de performance, como por exemplo o Índice de eficiência operacional, *Market Share*, etc.;
- Área responsável pela gestão da marca da instituição;
- Acompanhamento regular (e comparação) do desempenho de indicadores financeiros em relação à concorrência;
- Pesquisa interna de satisfação dos funcionários.

O Quadro 17 apresenta o tipo de estrutura organizacional implantada em cada Banco, o conceito de centro utilizado e a estratégia de cada um em relação à concorrência.

Instituição	Tipo de estrutura	Modelo de Centro de responsabilidade	Estratégia
Banco do Brasil	divisionalizada e matricial	Todos	Diferenciação de produtos e Estratégia de enfoque
Bradesco	funcional	Centro de custos	estratégias distintas
Itaú Unibanco	divisionalizada e controle por produtos	Todos	Liderança de custos
HSBC Brasil	funcional	Centro de custos	Diferenciação e custos

Quadro 17: Estrutura, Estratégia e Modelo de Centro de responsabilidade  
Fonte: O autor.

No caso do Banco do Brasil, vale salientar que a estrutura matricial se explica em função do seguinte cruzamento: em alguns casos a própria área gestora de clientes, por razões várias, acaba sendo gestora de alguns produtos que são vendidos dentro daquele pilar.

O Banco do Brasil fez há pouco tempo uma revisão em sua estrutura organizacional com o objetivo de dar mais foco a gestão de determinados assuntos dentro da instituição, criando as figuras do CFO - *Chief Financial Officer* e do CRO - *Chief Risk Officer*, se alinhando as melhores práticas de mercado. A Controladoria do Banco do Brasil e outras Diretorias estão agora sob a condução do CFO, que passa então a ter ação sobre todas as áreas que interferem no processo da gestão financeira do Banco, sem nenhuma área excluída.

O principal acompanhamento das atividades realizadas nos centros de responsabilidade no BB, Bradesco e Itaú Unibanco é realizado por meio de processo orçamentário. No Bradesco é realizado também o acompanhamento dos principais projetos e planos de negócio ao longo do ano e no Itaú Unibanco existe um processo formal que é feito através de acompanhamento. O HSBC utiliza os seguintes critérios em seu processo formal de avaliação de atividades realizadas nos centros: pesquisa de satisfação interna através de avaliação de acordo de serviço entre as áreas.

O acompanhamento do ambiente legal no BB é realizado simultaneamente pela Diretoria Jurídica, de Crédito e de Finanças, no Bradesco é feito por meio de equipe de políticas e normas contábeis, no Itaú Unibanco por área específica pertencente ao Departamento Jurídico e no HSBC as áreas de *Compliance*, Jurídica e Controladoria acompanham as mudanças na legislação existente.

No Banco do Brasil, a Diretoria de negócios internacionais é a responsável por processos que monitoram as alterações no ambiente externo e as informações utilizadas para avaliação dos mercados em que atua ou pretende atuar são capturadas na Diretoria de estratégia e organização, destacando as econômicas e de mercado financeiro, principalmente quando se visa estratégias de longo prazo. No Bradesco são utilizados indicadores corporativos (*Market Share*, por exemplo) na realização desse monitoramento, sendo acompanhados e monitorados pelo Departamento de planejamento, orçamento e controle, mas os diversos departamentos desse Banco possuem tal responsabilidade, pois cada um tem sua especialidade no acompanhamento da economia, legislação, demografia, fatores socioambientais, etc. Além disso, as informações relacionadas a todo o ambiente nacional e internacional são as que o Bradesco utiliza para efetuar uma avaliação dos mercados em que atua ou pretende atuar. A Tesouraria institucional do Itaú Unibanco possui área de análise macroeconômica, centralizada, que produz relatórios sobre cenário macroeconômico, provisionamento, dentre outros assuntos.

O planejamento estratégico no BB inclui análise de cenários visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição. Nesta instituição, a estratégia é declarada, a governança aprova e é feito um acompanhamento através de indicadores. No HSBC, o processo de planejamento estratégico inclui análise de diversos cenários traçados, inclusive considerando eventuais catástrofes (doenças, etc.), visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição. No Bradesco, o processo de planejamento estratégico inclui: análise de cenários, desenvolvidos internamente com base em informações de mercado, cenários econômicos preparados pelo Departamento de pesquisas econômicas e utilização de cenários de consultorias especializadas. Durante o período orçamentário, o Bradesco realiza o ciclo de palestras cujo objetivo é a construção e apoio à formulação de cenários e estratégias. Para acompanhar a implementação da estratégia, no ciclo de planejamento e orçamento da organização, que ocorre a cada ano, definem-se as diretrizes estratégicas, projetos e metas para os próximos exercícios, que permitem que ao longo do ano ocorram reuniões para acompanhamento de índices e indicadores estratégicos. No Itaú Unibanco, cada unidade é responsável pelo acompanhamento da implementação de suas estratégias, ressaltando que o Presidente acompanha todas as ações do Banco.

No BB, as políticas existentes de remuneração, avaliação de desempenho e de incentivos ao corpo de funcionários e aos membros da Alta Administração se fundamentam no sistema de remuneração variável, aprovado pelo governo, contendo acordo de trabalho formal com base no retorno sobre o Patrimônio líquido. No Bradesco, a avaliação de

desempenho é realizada desde 2003 com base em resultado, processo e comprometimento, adotando uma política de remuneração diferenciada da maioria das instituições financeiras, através de uma política de remuneração fixa. As políticas existentes no Itaú Unibanco estão baseadas em remuneração fixa, remuneração variável e participação nos lucros. No HSBC as remunerações são compostas de salários fixos, bônus em dinheiro ou ações do Grupo HSBC, plano de previdência, plano de saúde, carro para os executivos e demais complementos previstos no acordo sindical.

### 4.3 Controle Gerencial e Sistemas de Controle

O sistema de controle gerencial utilizado pelo Banco do Brasil foi projetado pela própria instituição, desenvolvido em grande parte internamente, mas também contou com a participação de consultores externos contratados pela empresa. O sistema do Banco é definido como um processo (educativo) iniciado na década de 90, quando surgiu a Diretoria de Controladoria e vem sofrendo modificações ao longo do tempo com o emprego das melhores práticas de mercado. O monitoramento da sua eficácia é executado por meio de rastreamento do grau de sensibilidade, aperfeiçoamento de modelos de mensuração e orçamentário, constante controle através de métricas, avaliações de desempenho e indicadores de *performance*. No Bradesco, a implantação ocorreu em 1996 e foi desenvolvido por profissionais da própria instituição com o auxílio de consultores externos. A sua eficácia é monitorada através de avaliação de indicadores de *performance* e da comparação “orçado *versus* realizado”. O atual sistema de controle gerencial do Itaú Unibanco é bem antigo e manteve as mesmas características de controle do Itaú antes da fusão, sendo projetado pela própria empresa. Por meio de conciliação contábil/gerencial monitora-se a sua eficácia, evidenciando que cada unidade de negócio possui uma área de controle de gestão. O atual sistema de controle gerencial do HSBC foi projetado pela própria empresa e o monitoramento da eficácia dos controles de gestão instituídos nesta instituição é efetuado através do acompanhamento de indicadores.

As quatro instituições participantes da pesquisa constituíram:

- Comitê de Auditoria, em atendimento à Resolução CMN 3.198/2004, com atribuições definidas no seu Art. 15;

- Área específica com atribuições voltadas para Controles internos e *Compliance*, com verificação permanentemente dos modelos e da aderência às normas internas e externas, acompanhamento dos pontos de não conformidade, correção das deficiências e realização de testes que assegurem a implementação de ações corretivas.

A Auditoria Interna está presente nos quatro Bancos, realizando verificações regulares em todas as áreas, com o objetivo principal de assegurar a conformidade com as normas, contribuindo para o aprimoramento do ambiente de controle interno e agregando valor para as tomadas de decisão.

Os sistemas gerenciais de apoio à decisão da Alta Administração no Banco do Brasil são questões muito internas à organização e grande parte deles desenvolvidos internamente no BB. No Bradesco, dentre os diversos sistemas gerenciais de apoio à decisão da alta administração, destacam-se o GDAD - Gestão de desempenho e apoio à decisão, Orçado *versus* Realizado, POBJ - Programa de Objetivos. São muitos os sistemas gerenciais de apoio à decisão da alta administração no Itaú Unibanco, não existindo um sistema que consolida todas as informações, e sim sistemas que trabalham com informações diversas, e algumas áreas promovem a consolidação dos dados para entrega à Alta Administração.

As alçadas e níveis de autoridade no Bradesco, de uma forma geral, são estabelecidos pelo Conselho de Administração e Diretoria executiva, sendo divulgados por meio de circulares, normas e regimentos internos, disponíveis a todos os funcionários. O seu cumprimento é assegurado de forma estruturada, principalmente, pelos Departamentos de Auditoria Interna e de Controles Internos e *Compliance*. No Itaú Unibanco são estabelecidos com base em normas de governança e Comitês regulamentados.

#### **4.4 Ferramentas de Controle**

Analisa-se primeiramente o processo de acompanhamento das atividades realizadas nas unidades de negócio através de ferramentas de controle com ênfase financeira.

Os quatro Bancos participantes pesquisados utilizam o Orçamento e todos os seus tipos, com grau fundamental de importância. No Banco do Brasil a Diretoria de Controladoria

é a coordenadora do processo orçamentário do Banco. O Bradesco e o HSBC estabelecem suas metas com base no orçamento, estando toda a instituição envolvida no processo.

O Custo Padrão é utilizado pelo Banco do Brasil e Itaú Unibanco. No primeiro não há a existência de um sistema corporativo para essa ferramenta, sendo a captura de dados feita via outros sistemas, mas não sendo evidenciados de forma sistêmica. O principal motivo de sua utilização para os dois Bancos relaciona-se à eficiência.

Os quatro Bancos utilizam o (ABC) por intermédio de sistemas. Para o BB o principal motivo para o seu emprego é controle do custo fixo. O Bradesco declara que melhora a acurácia de custos de atividades, serviços e produtos e a sua gestão. Para o Itaú Unibanco e o HSBC o indicador ajuda a definir o preço dos produtos e serviços do Banco.

O ROI é uma medida de lucratividade, fácil de ser obtida pela divisão do resultado líquido pelo ativo total. Bradesco, Itaú Unibanco e o HSBC manifestaram a sua utilização. Para o Bradesco serve como medida de avaliação de desempenho de um investimento. O Itaú Unibanco utiliza metodologia própria conhecida como RAROC – *Risk Adjusted Return on Capital*, com o objetivo de fazer a alocação de capital pelo risco. O HSBC verifica através do ROI se o retorno estabelecido está sendo atingido. O único Banco que utiliza a ferramenta EVA - *Economic Value-Added* é o Itaú Unibanco por meio da adoção do modelo de Capital Econômico Alocado (CEA) para as demonstrações contábeis.

O EBITDA é um indicador financeiro amplamente utilizado nos últimos anos pelas empresas de capital aberto, por toda indústria bancária e pelos analistas de mercado, sendo uma importante ferramenta de avaliação de performance operacional.

Banco do Brasil, Bradesco, Itaú Unibanco e HSBC utilizam o *Balanced Scorecard*. Para as quatro instituições o principal motivo para o seu emprego é a avaliação de desempenho e o alinhamento estratégico da instituição, oferecendo visão ampla à organização. O Banco do Brasil considera o processo de aculturação das pessoas com relação àquilo que a ferramenta propõe a própria barreira encontrada e o Bradesco para enxergar as vantagens e desvantagens do BSC depende justamente do estágio de acultramento da ferramenta na organização e assim conseguiu perceber, como barreira, em função disso, o equilíbrio dos pesos dos diversos indicadores associados às distintas unidades gestoras de produtos. O Itaú Unibanco considera uma barreira o esforço despendido para a execução do controle e o tempo gasto para a colocação das metas no sistema. Por fim, o HSBC informa que com o BSC, é possível acompanhar o atingimento dos objetivos propostos / estabelecidos para as empresas, segmentos de negócios e departamentos.



A Governança Corporativa é um processo cotidiano em todos os Bancos que fizeram parte da pesquisa. São utilizados diversos mecanismos para o acompanhamento das ações dos administradores, além das iniciativas decorrentes de normativos legais emanados dos órgãos reguladores, principalmente do Banco Central do Brasil e da CVM. A evolução da Governança Corporativa é exigência essencial para a segurança e aperfeiçoamento do Sistema Financeiro Nacional.

O *Benchmarking* é um instrumento bastante empregado pelos bancos e todos os participantes da pesquisa realizam diversos acompanhamentos em diferentes linhas de negócios, como por exemplo, na administração de recursos de terceiros, onde todo fundo de investimento possui uma carteira de ativos como referência.

O preço de transferência é aplicado entre subunidades do Banco do Brasil e do Itaú Unibanco com a mesma política de definição dos preços, com base no mercado.

De acordo com normativo estabelecido pelo Banco Central do Brasil, as instituições financeiras que tenham clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas devem instituir componente organizacional de Ouvidoria com objetivo principal de registrar formalmente as reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços, dando tratamento formal adequado a elas.

Os grandes bancos têm investido bastante em capital humano e tecnológico, injetando recursos financeiros em treinamento de seus funcionários e em tecnologia da informação, além de investimentos na expansão da rede. O Itaú Unibanco dá grande importância aos Ativos de Propriedade Intelectual (existe premiação de ganhos por inovação). É o único Banco que faz parte da pesquisa que utiliza metodologia para cálculo do valor da Marca, estando essa informação evidenciada no relatório de Sustentabilidade.

Nos últimos anos o processo de gestão de riscos em instituições financeiras vem ganhando espaço e importância. No Brasil, o arcabouço de normas emanadas pelo CMN Nacional por meio de Resoluções, determina que os Bancos implementassem estrutura para gerenciá-lo. Os principais riscos gerenciados no estudo dos quatro bancos pesquisados são: risco de mercado, risco de crédito, risco de liquidez, risco operacional, risco legal e risco sistêmico.

#### 4.5 Processo de Internacionalização

O Banco do Brasil, Bradesco, Itaú Unibanco, quanto à atuação internacional têm em comum o público alvo, constituído por brasileiros que operam no exterior, apoiando a crescente expansão das companhias brasileiras no exterior. Dessa forma, os quatro bancos viram uma oportunidade de aumentar a rentabilidade de suas agências externas.

Poderia se dizer que o crescimento internacional das quatro instituições está amplamente atrelado ao atendimento das empresas brasileiras no exterior ou de companhias que detêm forte relacionamento comercial com o Brasil.

No Bradesco as unidades externas não oferecem produtos de varejo, sendo o público alvo as pessoas jurídicas.

O processo de internacionalização do Banco do Brasil iniciou-se em 1941, por meio da fundação do BB Assunção, no Paraguai, sendo a primeira agência de um banco brasileiro no exterior. Este movimento se incluiu no contexto da chamada marcha para o oeste. O BB passou a estudar mais fortemente a expansão de sua atuação internacional, seja por meio de crescimento orgânico, seja por meio de crescimento inorgânico. O Bradesco iniciou suas atividades de internacionalização com a abertura da agência de New York em junho de 1982, através da obtenção de licença própria, decidindo estruturar uma agência e gradativamente aumentar as atividades e volumes. A expansão internacional do Itaú Unibanco ocorreu através da aquisição de bancos no Brasil que já possuíam seus investimentos estabelecidos na América Latina e de forma orgânica nas demais localidades, visando atender as necessidades de negócios de seus clientes brasileiros. O HSBC, como único banco estrangeiro participante da pesquisa, apostou no crescimento do mercado brasileiro, quando propôs a compra de ativos e passivos do antigo Bamerindus e desde 1997 vem apresentando um crescimento orgânico no mercado brasileiro e para acelerar este crescimento, o Banco fez algumas aquisições.

No BB os componentes organizacionais do conglomerado, no país, responsáveis pela administração, acompanhamento, controle e quaisquer outras funções ligadas às agências e subsidiárias existentes no exterior são as unidades estratégicas (principais Diretorias). A administração das unidades do Bradesco no exterior é local, com poderes de acordo com a legislação de cada país e os responsáveis pela administração no Brasil são membros da Diretoria do banco e de acordo com a atividade e estratégia de cada unidade. No Itaú Unibanco, as equipes lotadas em unidades no exterior reportam-se sob o ponto de vista de planejamento estratégico e de vendas aos negócios estabelecidos no Brasil e de forma

análoga, as funções de controle e suporte das equipes estabelecidas nas unidades no exterior se reportam às contrapartes equivalentes de suporte e controle no Brasil. É importante registrar, que neste Banco, toda equipe lotada em uma unidade no exterior tem também a sua linha de reporte hierárquico ao líder local da unidade. Uma estrutura matricial (Finanças, *Business*, *Compliance*, Legal, etc. como componentes organizacionais) é a responsável na Matriz do Grupo HSBC pela administração das áreas similares existentes no Brasil.

O processo decisório no Banco do Brasil dos assuntos referentes às operações no exterior ocorre por meio de decisões colegiadas em Comitês previamente estabelecidos, respeitadas as competências e alçadas existentes. No Bradesco, ocorre o mesmo tratamento dado no Brasil e sempre obedecendo a legislação de cada país. As unidades no Itaú Unibanco possuem alçadas claramente estabelecidas e dessa forma podem operar seguindo a sua árvore decisória local dentro desses limites. As decisões fora dos limites locais necessariamente envolvem a Matriz. As decisões no HSBC são globais, incluindo as decisões específicas sobre o Brasil.

No BB os mecanismos e procedimentos estabelecidos para o monitoramento das atividades internacionais envolvem sistemas de acompanhamento, no Bradesco é realizado por meio diversos relatórios gerenciais elaborados pelas unidades externas, no Itaú Unibanco são utilizados sistemas para efetuar a consolidação de informações das operações por meio de mapas de acompanhamento. No HSBC, para a realização do monitoramento, a partir dos procedimentos estabelecidos pela Matriz são oferecidos diversos controles de performance, de riscos operacionais, de limites operacionais, Comitês e reportes de acompanhamento mensais e trimestrais.

Para os quatro bancos brasileiros pesquisados a principal motivação para a atuação no mercado internacional foi o atendimento das necessidades de clientes brasileiros, sendo representados por pessoas físicas e empresas. No HSBC, a principal motivação foi expandir mercado.

O percentual do faturamento bruto originário de operações no mercado internacional para cada Banco de acordo com a pesquisa é: BB: 3.7%, Bradesco: inferior a 1%. Itaú Unibanco: 5.9 % e HSBC Brasil: aproximadamente 10%.

As unidades internacionais no BB são avaliadas por meio de indicadores de resultado econômico, participação em mercados específicos, indicadores de mitigação de risco. A comparação do orçamento (orçado *versus* realizado) é um indicador importante no Bradesco. o Itaú Unibanco, as unidades são avaliadas no Brasil com os mesmos critérios de acompanhamento gerencial que as unidades no país. A avaliação do HSBC Brasil é realizada

através de acompanhamento do orçamento elaborado a cada ano e pelos relatórios emitidos mensalmente.

Quanto ao grau de complexidade percebido pelos Bancos brasileiros no relacionamento internacional, questões cambiais e assimetria informacional foram as mais apontadas com maior grau. Para o HSBC, a dimensão geográfica, a assimetria informacional, as distâncias e as diferenças de fusos horários e de idiomas, obtiveram elevado grau de complexidade.

#### **4.6 Convergência aos padrões internacionais de Contabilidade**

De forma geral, o processo de convergência aos padrões internacionais de Contabilidade segue a mesma linha para todos os bancos múltiplos brasileiros que operam no exterior. Assim, para legislação societária o padrão contábil é o definido pelo Bacen, que ainda não recepcionou o IFRS integralmente. Adicionalmente, também por exigência da autoridade monetária brasileira, os Bancos elaboram demonstrações contábeis consolidadas em IFRS anualmente, desde 31.12.2010.

O padrão contábil adotado pelos Bancos nas demonstrações individuais é o Bacen GAAP e nas demonstrações consolidadas Bacen GAAP e IFRS.

O processo de conversão é realizado adotando-se como referência o local da consolidação no País, onde os balancetes são recepcionados pelas Matrizes no Brasil para padronização junto ao Banco Central. Vale evidenciar que é executado um trabalho de harmonização contábil entre o GAAP local da unidade externa e os padrões contábeis do Bacen e IFRS, sendo realizado um “DE/PARA” entre a contabilidade local e o COSIF, que é o plano contábil das instituições financeiras do SFN.

A contabilização do HSBC *Bank* Brasil é realizada no Brasil e o processo de conversão é realizado adotando-se como referência o local da consolidação no País. O processo de conversão da contabilidade das unidades internacionais para o padrão do país de consolidação segue instrução do COSIF.

## 4.7 Os Impactos nos Sistemas de Controle

### Internacionalização

No Banco do Brasil, o controle das operações era feito individualmente e localmente pela administração local e reportado à sede. A partir do incremento das operações viu-se a necessidade de obter informações consolidadas mais rapidamente e buscou-se automatizar e padronizar o sistema de informação das agências externas. Esse processo ainda está em andamento. Não sendo um “novato” com relação a negócios internacionais, à medida que desenvolve instrumentos de avaliação de desempenho, estende isso, também aos negócios internacionais da instituição focados em rede própria, de agências, etc. Para o BB, o recente movimento de aquisição é um processo novo e esse sim, com certeza, segundo o Banco, traz impacto ao sistema de controle gerencial da instituição.

No Bradesco, o sistema de controle gerencial utilizado no Brasil é o mesmo utilizado no exterior. O Banco foi obrigado a sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização, pois o ingresso no mercado internacional obrigou a instituição a realizar adaptações em todas as áreas envolvidas. Com a segmentação do Banco e o aumento de volumes, o sistema de controle gerencial necessitou de melhorias na área de tecnologia da informação, e ainda continua agindo para efetuar acertos finais, visando maximizar a automatização. A principal mudança que ocorreu na estrutura organizacional do Banco, em função da internacionalização, foi o remanejamento de administradores/diretores especializados em assuntos internacionais para assunção de responsabilidades.

O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil pelo Itaú Unibanco não é o mesmo utilizado no exterior. O Banco teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização, já que precisa estar sempre conciliado com o sistema contábil (em valores e classificações por grupo de contas) e por isso, como as unidades estão sujeitas a padrões e regras distintos em função dos seus reguladores locais, tornou-se necessário à realização de ajustes para torná-las comparáveis entre si. No Itaú Unibanco foram criadas estruturas específicas aqui no Brasil com o objetivo de focar nas unidades externas, quer seja em áreas de negócios quer seja em áreas de controle/suporte.

O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil pelo HSBC é o mesmo da Matriz. Os controles necessários são similares e o sistema é o mesmo, com plataformas desenhadas para atender as demandas específicas do Brasil e da casa Matriz. Não houve a necessidade de

sofisticação do sistema de controle gerencial na Matriz após implantação de unidade internacional no Brasil.

### **Convergência**

Do ponto de vista da Contabilidade do Banco do Brasil, praticamente não houve impacto, já que o Banco vinha adotando tais práticas, com exceção do IFRS 7. Do ponto de vista da Controladoria do Banco um novo processo de evidenciação está sendo colocado pelas normas internacionais. O Banco está muito voltado para dentro, ou seja, ele vê de fato os objetos risco, de rentabilidade. Até o momento, na visão da Controladoria, com base nas normas contábeis propriamente ditas, não houve uma revolução nesse processo, seguindo o ponto de vista da Contabilidade do Banco. O impacto deve estar muito mais endereçado à Contabilidade, ou seja, à evidenciação nos padrões internacionais, do que propriamente ao controle. O Banco do Brasil continua com modelagens muito específicas para fins de acompanhamento dos nossos negócios.

O Bradesco teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial tendo em vista que as normas internacionais exigem adaptações nos sistemas para garantir a confiabilidade das informações contábeis e financeiras. Foram feitas adaptações em alguns sistemas de baixa plataforma.

O Itaú Unibanco não precisou sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a convergência aos padrões internacionais de contabilidade, mas ainda está avaliando essa necessidade. Há muito tempo existe um grupo de pessoas nas áreas contábeis voltado para disseminar este modo de reflexão que a norma internacional traz consigo. Nessa sua experiência, os gestores contábeis não são meros executores de normas, tendo participação ativa nos processos que envolvem julgamento e decisões.

Da mesma forma que o Itaú Unibanco, o HSBC não precisou sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a recepção das normas internacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os bons resultados que os Bancos que fazem parte desta pesquisa vêm obtendo, contradiz o senso comum que prevalecia até antes da crise financeira, de que bancos de países emergentes corriam mais riscos e seus resultados eram instáveis. A crise mudou isso. Os resultados mostraram que bancos de países emergentes são muito mais conservadores que outros a correr riscos.

O Banco Central vem participando de forma ativa nas medidas de proteção ao mercado e na efetiva auditoria e controle das instituições financeiras nacionais.

Os resultados obtidos na análise dos casos mostraram a utilização de mecanismos formais de controle financeiro através de diversas ferramentas, ressaltando a gestão de riscos das instituições financeiras, o que já faz parte do arcabouço das normas brasileiras.

Dentre os diversos estudiosos da internacionalização dos bancos verifica-se que os motivos da internacionalização dos bancos estudados estão de acordo com a visão de Bhatthacharya (1993).

Tendo em vista os diferentes tipos de controle expostos por Gomes e Salas (2001) verifica-se que os bancos estudados se ajustam ao modelo de controle por resultados e controle gerencial burocrático.

Com relação ao referencial teórico principal de controle gerencial constata-se que o sistema dos bancos estudados está de acordo com a visão de Anthony (1965), não se adaptando, portanto, à visão de Lorange e Morton (1974), já que a flexibilidade para adaptação a cada mudança no ambiente externo aumentaria o risco de falhas. Os bancos não têm flexibilidade normativa para que experimentos sejam realizados, pois isso poderia comprometer sua gestão de riscos.

Com relação à Hofstede (1975), percebeu-se que os sistemas pesquisados enquadraram-se apenas em parte, pois nem todos os departamentos e unidades de um Banco podem ter características semi-autônomas. De acordo com a abordagem de Flamholtz (1979) percebe-se que os bancos estudados preocupam-se com aspectos motivacionais e, portanto, esta visão permeia os bancos estudados.

Em linhas gerais, o sistema de controle gerencial dos bancos pesquisados atende aos requisitos de um sistema de controle eficaz e eficiente e isto ocorre porque as instituições pesquisadas dispõem de instrumentos efetivos que permitem à Administração controlar os riscos a que estão submetidas, certificando-se de que as captações obtidas estão sendo

aplicadas corretamente na consecução dos objetivos. O argumento de que o controle dos bancos brasileiros é eficaz se reforça pelo pouco impacto das crises internacionais em suas atividades e resultados, inclusive no exterior, ao contrário dos bancos americanos e europeus. Os bancos brasileiros estão em posições relevantes nos *rankings* mundiais e são internacionalmente conhecidos por sua competitividade, rentabilidade e solidez. Acima de tudo, são reconhecidos pela competência na administração de riscos, especialmente de crédito.

Outro fator positivo para os bancos brasileiros é a sua baixa alavancagem, o que reforça a atuação austera na administração de risco, o que se apresenta uma excepcional oportunidade de crescimento.

Sugere-se que pesquisas futuras confrontem as visões teóricas de controle gerencial e internacionalização para outros bancos nacionais e internacionais e, propõe-se também o estudo do sistema de controle gerencial de outros bancos brasileiros de menor porte, assim como de bancos estrangeiros que atuem principalmente nos EUA. Este país, com mercado bastante exigente, considerou recentemente os controles gerenciais utilizados no Brasil como de qualidade suficiente para utilização naquele país. Tal fato demonstra que a internacionalização não traz e não deve trazer impactos relevantes ao controle gerencial dos bancos brasileiros, mas somente sofisticções tecnológicas. Em outras palavras, o estudo indicou que os bancos brasileiros apresentam controles gerenciais suficientes para atuar nos mercados mais exigentes do planeta e, portanto, os mesmos não necessitam de modificações relevantes quando se tem como estratégia a internacionalização.

Vale ressaltar que em 2009, o Banco do Brasil recebeu o *status de Financial Holding Company*, do *Federal Reserve Bank*, dos EUA, tendo sido o primeiro banco controlado por um governo estrangeiro a recebê-lo, o que atesta a boa governança corporativa deste Banco, a sua solidez, conferindo maior grau de liberdade para seus negócios nos EUA. Por sua vez, o Itaú Unibanco foi selecionado pela 12ª vez consecutiva para compor a carteira do *Dow Jones Sustainability index* (DJSI), principal índice de sustentabilidade do mundo.

Quanto à convergência aos padrões internacionais de Contabilidade, percebe-se que seu impacto deve estar muito mais endereçado à própria Contabilidade, ou seja, à evidenciação nos padrões internacionais, do que propriamente ao Sistema de Controle Gerencial.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. In: CONGRESSO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS ANPCONT, 1., 2007, Gramado. *Anais...*São Paulo: ANPCONT, 2007. CD-ROM.
- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, mês./mês. 2005.
- ALMEIDA, A. *Relações entre os conceitos de qualidade percebida, valor, satisfação e retenção de clientes: avaliação das consequências econômicas em bancos de varejo e seguradoras*.1999.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.
- ANDERSEN, O. On the Internationalization of firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v.24, n.2, p.209-232, mês./mês. 1993.
- ANDREZO, A. F.; LIMA, I. S. *Mercado Financeiro: Aspectos Conceituais e Históricos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANTHONY, R. N. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School Press, 1965.
- \_\_\_\_\_.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, A. *Estrutura e análise de balanço*. 7. Ed. São Paulo: Atlas: 2002.
- ASSAF NETO, A. *Mercado Financeiro*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ATKINSON A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BANZAS, M. S. *Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro*. 1992. 128. Dissertação (Mestrado em administração). – Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BASTOS, N. T. Avaliação de desempenho de bancos brasileiros baseada em criação de valor econômico. *Revista de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*, São Paulo. v. 34. n. 3. jul/set. 2002.
- BAUGHN, W. H.; MANDICH, Donald R. *The international banking handbook*. Illinois: Down Jones-Irwin, 1983. 853 p.
- BHATTACHARYA, J. *The Role of Foreign Banks in Developing Countries: a survey of the*

evidence. Department of Economics: Cornell University, mimeo, 1993. 52 p.

BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. *Management control: theories, issues and practices*. 6. ed. London: Macmillan Press, 1995.

\_\_\_\_\_. *The space between theory and practice*. Paris: MCA Workshop, 2006.

BERRY, A. J.; COAD, A.F.; HARRIS, E.P; OTLEY, D.T.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review*, n. 41, p.2-20, 2009.

BEZERRA, R. R. *Análise do setor bancário: a presença dos bancos espanhóis no Brasil*. São Paulo, 2005. 147. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de , Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

BILKEY, W.; TESAR, G. “Export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms”; *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.

BIANCHI, M.; SILVA, C. V.; GELATTI, R.; ROCHA, J. M. L.A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENCONTRO ANUAL DA ANPAD entre 1999 e 2008. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 2009. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/viewFile/11329/6702>>. Acesso em: 9 jan. 2012.

BONELLI, R.; FLEURY, P. F.; FRITSCH, W. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 3-19, abr./jun. 1994.

BORINELLI, M. L. *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. São Paulo, 2006. 341. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BOUÇAS, A. S.; GOMES, J. S. Sistemas de Controle Gerencial em Empresas brasileiras internacionalizadas: o caso de uma empresa de material elétrico. *Revista Universo Contábil*, FURB: Blumenau, v. 6, n. 2, p. 06-26, 2010. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/viewFile/1182/1275>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

BROOKING, ANNIE, *Intelectual Capita: Core asset for the third millenium enterprise*. International. Londres: Thomson Business, 1996.

BRITO, Osias Santana de. *Contribuição ao estudo de modelos para controle de gestão de bancos de atacado*. 1993. Dissertação (Mestrado em contabilidade e controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

\_\_\_\_\_. *Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado*. 2000. 354. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

CALDERÓN, A.; CASILDA, R. La estratégia de los bancos españoles em América Latina. *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, v. ?, n. 70, 2000.

CAMARGO Jr., A. S.; MATIAS, A. B.; MARQUES, F. T. Desempenho dos Bancos Comerciais e Múltiplos de Grande Porte no Brasil. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 39., 2004, San Domingo, República Dominicana. *Anais...* San Domingo, República Dominicana: CLADEA, 2004.

CAMP, R. C. *Benchmarking O caminho da Qualidade*. São Paulo, Pioneira, 2002.

CANAN, I.; FONSECA, A. C. P. D. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso nas empresas Bunge e Amaggi. *Revista Capital Científico*, Guarapuava, PR, v.4, n.1, p.xx-xx, jan./dez. 2006. Disponível em:  
<<http://web01.unicentro.br/revistas/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/637/83>> Acesso em: 16 jan. 2012.

CARVALHO, S. A. *Desenvolvimento de novas técnicas para a gestão bancária no Brasil*. 1993. Tese (Doutorado em contabilidade e controladoria)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

CARVALHO, M. F. *Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo*. 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

CARVALHO, F. J. C. Sistema Bancário e Competitividade: *Efeitos da Penetração do Capital Estrangeiro no Setor Bancário Brasileiro*. In: COSTA, A. N. C.; ARRUDA, C. A. (org.). *Em Busca do Futuro: A Competitividade no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CASELLA, Bruna Maria Barbosa Xavier; BISPO, Jorge de Souza. Um estudo do impacto do acordo de Basiléia I no resultado dos bancos no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAGAS, J. F. *O exercício da controladoria em instituições bancárias com atuação no Brasil*, 2000. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

CHENHALL, R. H. Theorising contingencies in management control research. In: Chapman, C.S., Hopwood, A., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier: Oxford, p. 163–206, 2007.

CIANCANELLI, P.; REYES GONZALEZ, J. A. Corporate governance in banking: a conceptual framework. *Social science electronic publishing*, 2000. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com>>. Acesso em: 20 dez, 2011.

COGAN, S. *Activity –based costing (ABC): a ponderosa estratégia empresarial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

COLLIS, J. ; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005. 339 p.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. *Avaliação de empresas: calculando e gerenciando o valor das empresas*, 3. ed., São Paulo: Makron, 2002.

CRUZ, B. R. *A prática da controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de controladoria*. 2009. 145. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

DAY, G. S. *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DECHOW, N.; MOURITSEN, J. Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, [s.l.], , n. 30, p. 691–733, 2005.

DENBERG, M. W. S. *Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras: Um estudo de caso múltiplo: os casos da Lupatech S/A e as Di Solle Cutelaria Ltda*. 2010. 225. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

DE PAULA, L. F. R.; MARQUES, M. B. L. Tendências recentes da consolidação bancária no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, Uberlândia. *Anais...* Uberlândia: Sociedade Brasileira de Economia Política, 2004.

DOORNIK, B. F. N. V. ; SILVA, E. B. ; CAPELLETTO, L. R. ; LHAMAS, R. C. G. . *Transparência das Demonstrações Contábeis no Brasil após o Acordo de Basiléia 2: Um Estudo Temporal dos 10 Maiores Bancos do País*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DRUCKER, P. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUNNING, J. H. *Explaining international production*. Londres: Unwin Hyman, 1988.

DYMENT, J. Strategies and management controls for global corporation. *Journal of Business Strategy*, local, v.7, n.4, p. 20-26, 1987.

EDENBURG, L.; KRISHNAN, R. Management accounting and control in health care: an economics approach. In: Chapman, C.S., Hopwood, A., Shields, M.D. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier, 2007. p. 859–884.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael, S. *Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Ricardo. *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2009.

FILGUEIRAS, C. *Manual de contabilidade bancária*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2010.

FLAMHOLTZ, E. G. Organizational control systems as managerial tool. *California Management Review*, [s.l.], v. 22, n. 2, 1979.

FREZATTI, F.; PACE, E. S. U.; AGUIAR, A. Análise do Interrelacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um Estudo Piloto. *RAC-Eletrônica*, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 1, p. 1-21, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_831.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_831.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2011.

FRALETTI, Paulo Beltrão. Ensaio sobre taxa de juros em reais e sua aplicação na análise financeira. 2004. 160. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. *Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, José Carlos Fernandes da. *Impacto da internacionalização e a influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas de cosméticos do Brasil*. 2011. 159. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

FURFINE C. H. Banks monitoring banks: evidence from the overnight federal funds market. *The journal of business*, Chicago, v.74, n.1, p. 33-57, 2001.

GARISON, R. H.; NORREN, E.W. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

\_\_\_\_\_.; NOREEN, E.W.; BREWER, P. C. *Contabilidade Gerencial*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GERMIDIS, D.; MICHALET, C. A. *International Banks and Financial Markets in Developing Countries*. Paris: OECD, 1984. 94 p.

GOMES, Josir S.; SALAS, J. M. A. *Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 3. Ed. Atlas,. São Paulo, 2001.

GOULART, A. M. C. *Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil*. São Paulo, 2003. 201. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GOULART, L.; BRASIL H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 21-35.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. *Fixando uma direção no novo ambiente global*. In: Financial Times. Dominando os mercados globais. 1. ed. São Paulo: Editora Makron, 2001.

GUILLÉN, M. F.; TSCHOEGL, A. E. *At Last the Internationalization of Retail Banking? The case of the spanish banks in Latin America*. Working Paper Series 99-41. Wharton School,

Financial Institutions Center: University of Pennsylvania, 1999. 36 p. Disponível em:<  
<http://fic.wharton.upenn.edu/fic/wfic.papers/99.html>> A cesso em:10 jan.2010>

HEMAIS, C.A.; HILAL, A . Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica. Thonsom: São Paulo, 2002.

HOFSTEDE, G. H . Management control of public and not-for-profit activities. AOS, v. 6. n. 3, 1981.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M. ; FOSTER, G. *Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

JIAMBALVO, J. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish case studies, *Journal of Management Studies*, Hampshire, p. 305-322, 1975.

\_\_\_\_\_.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Hampshire, v.7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. *Controle da qualidade*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. *Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. 2 . ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Edusp, 1980.

KEEGAN, W. J. *Global marketing management*. 5. ed. São Paulo : Prentice Hall, 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. 5. São Paulo: Atlas, 1998.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R.; MORAES, W. F. A. O Processo de internacionalização de empresas pernambucanas à luz do modelo Uppsala: indícios de um modelo exógeno de internacionalização. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre., 2007.

LANGFIELD-SMITH, K. A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: Chapman, C.S., Hopwood, A., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier, 2007. p. 753–784.

LEVINE, R. *The corporate governance of banks: a concise discussion of concepts e evidence*. Washington: Global Corporate Governance Forum, 2003.

LEWIS, M. K.; DAVIS, K. T. International Banking. In: \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. *Domestic and International Banking*. Londres: Philip Allan., 1987. Cap. 8. p. 216-68.

LORANGE, P.; MORTON, M. S. S. A framework for management control systems. *Sloan Management Review*, [s.l.], 1974.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F.; SANTOS, R. M. Análise do Mercado de Seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. *Revista Contabilidade & Finanças*, [s.l.], Edição Especial, 2006.

MACEY, J. R. M.; O'HARA, M. The corporate governance of banks. *Economic Policy Review*, New York, v. 9, n.1, p. 91-107, abr. 2003.

MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, C. J. *Management control systems: using adaptive systems to attain control*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

MACINTOSH, N. B.: *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*. John Wiley & Sons, Chichester, UK, 1994.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTIN, J. D.; P., J. W. *Value Based Management: the corporate response to the shareholder revolution*. New York: HBS Press, 2000.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, A. *A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico de evidências empíricas*. 2003. 414. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MENDES, F. *A gestão baseada no valor nas instituições financeiras: um modelo aplicado a bancos múltiplos*. 2004. 131. Dissertação (Mestrado em contabilidade e controladoria)-Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MERCHANT, K. A. *Modern management control systems: text & cases*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

\_\_\_\_\_.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier, 2007. p. 785–803.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes - Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap.7. p. 131-153.

MULLER, C. J. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio – Modelo de estratégia, Indicadores e Operações)*. 2003. 253. Tese (Doutorado em Engenharia Produção)- Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

\_\_\_\_\_.; CORTIMIGLIA, M. N.; GABRIELLI, L. V.; KAPPEL, A. M. Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO, 2003. 1 CD.

MURRAY, J. D. Comments. *Journal of Money, Credit and Banking*, local, v. 16, n. 4, p. 690-95.1984.

NIYAMA, J. K.; GOMES, A. L. O. *Contabilidade de instituições financeiras*. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OTLEY, D.T.; Broadbent, J.M.; BERRY, A. J. Research in management control: an overview of its development. *British Journal of Management*, [s.l], n. 6, p. 31-34, 1995.

PADOVEZE, C. L. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. C. C. Empresas de serviços contábeis: condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. *Revista Pensar Contabil*, Rio de Janeiro, 2008.

PINHEIRO, F. A. *Uma contribuição do estudo da atuação da controladoria na avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras de desenvolvimento*. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva das Nações*. In: Porter, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais* Rio de Janeiro: Campus, 1999.



PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. An approach to strategic control in MNCs. In: BUCKLEY, P.J.; GHOURI, P.N. *The internationalization of the firm: a reader*. London: Harcourt, 1993.

PRAHALAD, C, K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, [s.l.], p. 79-91, May/June, 1990.

\_\_\_\_\_.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v.12, n.12, p. 101-112, 1981.

REIS, S. G. *Planejamento do balanço bancário: desenvolvimento de um modelo matemático de otimização do retorno econômico ajustado ao risco*. 2000. Tese (Doutorado em contabilidade e controladoria)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 232 p.

\_\_\_\_\_.; MELLO, R. C.; DIB, L. A. R.; MACULAN, A. M. D. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD,, 29., 2005. Brasília. *Anais...* Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM

SANTOMERO, A. M.; *Commercial Bank Risk Management: an Analysis of the Process*. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 1997.

SANTOS, L. R. *A governança empresarial e a emergência de um novo modelo de controladoria*. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SAUNDERS, A. *Administração de instituições financeiras*. São Paulo: Atlas, 2000. 663 p.

SECURATO, J. R. *Cálculo Financeiro das Tesourarias: bancos e empresas*. São Paulo: Saint Paul, 1999.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. *A survey of corporate governance*. NBER working paper 5554, 1997. Disponível em: <<http://www.nber.org>>. Acesso em: 22 jan. 2012.

SILVA, José Pereira da. *Gestão e análise de risco de crédito*. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, A. *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. Tradução Luiz João Braúna. São Paulo: Nova cultural. 1985. (Coleção Os Economistas).

STEWART, T. A. *Capital Intelectual :A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TABAK, B. M.; KRAUSE, K.; PORTELLA, G. R. Eficiência bancária: o valor intrínseco na função de produção. *Revista de administração da U.SP*, São Paulo, v. 40, n.4, 2005.

TRAPP, A. C. G. *Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte*. 2004. 126. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

VAN BUREN, M. E. making knowledge count: Knowledge Management Systems and the Human Element. In: MOREY, Daryl, MAYBURY, Mark; HURASINGHAM, Bhavanit. (Eds.). *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, Massachusetts: MIT Press, 2000.

VERRONE, M. A. G. *Basiléia II no Brasil: uma reflexão com foco na regulação bancária para risco de crédito – Resolução CMN 2.682/99*. 2007. 165. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

VESALA, J. Banking Industry Performance in Europe: trends and issues. In: ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OCDE. *The New Financial Landscape: forces shaping the revolution in banking, risk management and capital markets*. Paris: OCDE, 1994. cap. 3. p. 97-165.

VISENTINI, G. Corporate governance: the case of banking. *Quarterly Review*, Roma, Special Issue, mar. 1997.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P.E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

WILLIAMS, B. Positive Theories of Multinational Banking: eclectic theory versus internalization theory. *Journal of Economic Surveys*, local, v. 11, n. 1, p. 71-100, mar.1997.

XAVIER, P. H. M. *Transparência das demonstrações contábeis dos bancos no Brasil: estudo de caso sob a perspectiva do acordo “Basiléia 2”*. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE – Questionário



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Dados do respondente/empresa

1. Nome do banco:
2. Cargo ocupado:
3. Área de atuação:
4. Participa de Conselhos/Colegiados na empresa:

### PARTE I – Organização, Contexto Organizacional, Contexto Social e Planejamento Estratégico

01) Por favor, descreva sucintamente como está desenhada a estrutura hierárquica (organograma) da empresa:

02) Qual o tipo de estrutura organizacional implantada na empresa?

( ) estrutura funcional - funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns, onde a coordenação, o controle e as decisões são centralizados e a comunicação é vertical.

( ) estrutura divisionalizada – maior descentralização, adota controle por resultados, com ênfase nos indicadores relacionados à eficácia.

( ) estrutura matricial - combina o uso de controle por resultados e controle *ad-hoc*. Possuem poucos níveis hierárquicos, a autoridade é descentralizada, o controle vertical é mínimo com predominância do controle horizontal.

( ) Outros, por favor, especifique

03) Caso a empresa esteja estruturada em centros de responsabilidade, qual o conceito de centro utilizado?

- Centro de despesas;
- Centro de Custos;
- Centro de Lucros;
- Centros de Investimentos;
- Outros, por favor, comente:

04) Existe algum processo formal de acompanhamento (avaliação) das atividades realizadas nos centros de responsabilidades? Em caso positivo, poderia comentar os critérios utilizados?

05) O banco possui planos específicos de contingências operacionais para funcionamento de seus negócios?

- Sim. A gestão de contingências é:  centralizada  descentralizada
- Não

06) A instituição utiliza trabalhos de empresas de *Rating*?

- Sim. Quais?
- Não

07) Como é feito o acompanhamento do ambiente legal (mudanças de legislação, por exemplo)?

08) Quais os processos que o banco dispõe para monitorar as alterações no ambiente externo? Como tais informações são comunicadas à Diretoria, e aos níveis adequados e como elas são agregadas à estratégia de negócios?

09) Que informações são utilizadas pelo banco para efetuar uma avaliação dos mercados em que atua ou pretende atuar?

10) Considerando que as empresas assumem estratégias diferentes em relação ao mercado. Favor assinalar a alternativa que mais se aproxima da estratégia do banco em relação aos concorrentes:

- Liderança de custos: procura fornecer bens e serviços ao menor custo, através de ganhos de experiência, da produção em grande escala e do controle rígido dos custos operacionais.
- Diferenciação: procura oferecer um produto diferenciado para o cliente.
- Estratégia de enfoque: foca exclusivamente no atendimento ao cliente (quando há um único comprador)
- Outros. Por favor, comente

11) Comente por favor o Planejamento Estratégico do Conglomerado incluindo: declaração da missão, objetivos de longo prazo, metas de eficiência, performance e crescimento; e as estratégias (ações) para alcançá-los.

12) O processo de planejamento estratégico inclui análise de cenários visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição?

Sim. Quais cenários?

Não

## PARTE II – Controle Gerencial e Sistemas de controle

01) Há quanto tempo foi implantado o atual sistema de controle gerencial do banco?

02) De que forma foi desenvolvido o projeto do sistema de controle gerencial atual:

Foi projetado por consultores externos contratados pela empresa

Foi projetado pela própria empresa

Outros, favor especificar:

03) Quais os sistemas (ferramentas) gerenciais de apoio à decisão da alta administração ?

04) Como é feito o monitoramento da eficácia dos controles instituídos? Há utilização de indicadores de *performance* ou algo similar?

05) Quais as atribuições da Auditoria interna? A quem ela se reporta?

06) Quais as áreas passíveis de verificação regular (entes auditáveis) por parte da Auditoria interna?

07) Que aspectos são avaliados pela auditoria externa em relação aos Controles?

08) Quais as funções do *Compliance*? Qual o tipo de reporte?

09) Existe uma área responsável pela gestão da marca da instituição?

Sim

Não

10) Quais são os meios disponíveis que possibilitam acesso da Alta Administração a informações financeiras, operacionais e de negócios?

Relatórios específicos.

Sistemas.

Outros. Comente, por favor.

11) Existe uma área específica com atribuições voltadas para controles internos?

Sim. Qual o seu papel?

Não

12) Há manuais de procedimentos relativos aos controles internos?

Sim. Como estão disponibilizados?

Não

13) Qual o envolvimento da Alta Administração nos assuntos relativos aos controles internos?

14) As áreas possuem comitês que discutem questões de controles internos?

Sim

Não

15) Como se dá o acompanhamento dos pontos de não conformidade? Quem acompanha a correção das deficiências? Que testes asseguram que as ações corretivas foram ou estão sendo implementadas ?

16) De que forma as atividades de monitoramento dos controles internos são realizadas e por quais departamentos?

17) Como as áreas se certificam de que os dados necessários ao seu funcionamento operacional são adequadamente disponibilizados, chegando ao seu destino com segurança, tempestividade e confiança?

18) A instituição acompanha e compara regularmente o desempenho de seus indicadores financeiros em relação a seus concorrentes diretos ?

Sim

Não

19) Resuma, por favor, qual a importância da TI nos controles gerenciais da empresa?

### PARTE III – Ferramentas de controle

Por favor, assinale quais as ferramentas de controle gerencial são utilizadas atualmente pela empresa.

1) Existe algum processo formal de acompanhamento das atividades realizadas nas unidades de negócio?

**Orçamento** - Em caso positivo, por favor comente.

- Quais são os tipos de orçamentos existentes:

de custos  de receitas  de investimento  outros

- Qual o grau de importância para a empresa:

Fundamental  Alto  médio  baixo

- Há metas estabelecidas com base no orçamento?  sim  não

- Há algum tipo de penalidade quem não cumprir o orçamento?

sim  não. Em caso afirmativo, por favor, comente.

- Descrever por favor a estrutura e o processo orçamentário explicitando os entes envolvidos, suas atribuições e rotinas de acompanhamento.

- Quais as principais divergências encontradas na comparação orçado *versus* realizado recentemente? Quais foram as ações decorrentes?

- Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração do orçamento? Qual?

- Há algum sistema eletrônico que acompanhe a execução do orçamento? Qual?

**Custo Padrão**

Em caso positivo, por favor comente:

- Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do custo padrão? Qual?
  - Qual o principal motivo para utilização desse sistema?
- 

**( ) Custeio Baseado em Atividades (custo ABC)**

Em caso positivo, por favor comente:

- Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do custo ABC? Qual?
  - Qual o principal motivo para utilização desse indicador?
- 

**( ) ROI (Return On Investment)**

Em caso positivo, por favor comente:

- Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do ROI? Qual?
  - Qual o principal motivo para utilização desse indicador?
- 

**( ) EVA (Valor Econômico Agregado)**

Em caso positivo, por favor comente:

- Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do EVA? Qual?
  - Qual o principal motivo para utilização desse sistema?
- 

**( ) BSC (Balanced Scorecard)**

Em caso positivo, por favor comente:

- Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do BSC? Qual?



- Qual o principal motivo para utilização desse sistema?
- Precisou contratar empresa especializada para o desenvolvimento do sistema?
- Como é avaliado se as metas estão sendo alcançadas?
- Quais foram as principais dificuldades e barreiras encontradas?
- Quais são suas principais vantagens e desvantagens percebidas?
- Explicitar por favor as políticas existentes de remuneração, avaliação de desempenho e de incentivos aos membros da Alta Administração e do corpo de funcionários (local e matriz).
- Como é o sistema de avaliação de desempenho dos funcionários. Quais são os fatores quantitativos e qualitativos considerados na avaliação e suas implicações?

---

---

**( ) Governança Corporativa**

Em caso positivo, por favor comente:

- Apresentar por favor os componentes organizacionais de governança corporativa do conglomerado.
- Quais dos mecanismos são utilizados pela empresa para auxiliar no acompanhamento das ações dos administradores?
- Informar por favor as políticas de governança corporativa vigentes, incluindo relacionamento com investidores, imprensa, comunidade, clientela e fornecedores (local e matriz).

---

---

**( ) Benchmarking**

Em caso positivo, por favor comente.

---

---

**( ) Preços de transferência**

Em caso positivo, por favor comente:

- Como a empresa trata as transferências de produtos/serviços de uma unidade para outra?
  - Qual a política de definição dos Preços de Transferência utilizada pela empresa?
- ( ) Preço de Transferência com base no mercado – utiliza o valor de mercado, como se o produto ou serviço fosse vendido a compradores externos
- ( ) Preço de Transferência com base no preço negociado - o preço é acertado entre as divisões que compram e vendem o produto
- ( ) Preço de Transferência embasado no custo de produção - emprega custos reais ou padrões (orçados) para seus cálculos.
- ( ) Preço de Transferência Administrado - o gestor da empresa define arbitrariamente uma política de preços para as transferências internas.
- Existe algum sistema computadorizado que auxilie na avaliação de Preços de Transferência?
  - Em caso positivo, por favor, especifique:

---

**( ) Medidas de satisfação do cliente**

Em caso positivo, por favor comente:

- Como é a estrutura de atendimento a reclamações de clientes?
- Quais indicadores utilizados para medir a satisfação do cliente?
- A instituição promove pesquisa de satisfação de clientes?

---

**( ) Capital Intelectual**

Em caso positivo, por favor comente:

- Por favor, ordene de 1 a 4 (sendo 1 o mais importante e 4 o de menor importância) os ativos de maior importância para a organização:
- ( ) Ativo de mercado – potencial que a empresa possui em decorrência das conquistas do mercado: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição

( ) Ativo Humano – know-how, segredos industriais, copyright, patentes, design.

( ) Ativos de Propriedade intelectual – expertise, criatividade, conhecimento, habilidades dos funcionários

( ) Ativos de Infra-estrutura - Tecnologias, metodologias e processos empregados (cultura organizacional, sistemas de informação, métodos gerenciais, banco de dados de clientes...)

- Há alguma forma de mensuração do capital intelectual da empresa? Qual?
- Estas informações estão evidenciadas nas demonstrações financeiras?

---

---

( ) **Gestão de risco**

- Como é a estrutura das áreas envolvidas na atividade de Gerenciamento de Riscos?
- Quais os riscos identificados pelo Conglomerado na sua atuação? Como cada um dos tipos de risco é acompanhado? Descrever as principais metodologias e os procedimentos para gerenciamento dos riscos, abordando aspectos qualitativos e quantitativos.
- Indicar os tipos de riscos monitorados (mercado, liquidez, crédito, operacional, legal, etc.)? Quais as áreas responsáveis pelo seu controle?
- Que instância decisória estabelece limites de exposição aos tipos de risco atualmente quantificados?
- O gerenciamento/controlado de risco tem manual? Se não, como se pode ter certeza da padronização dos processos de gerenciamento/controlado adotados?
- Quais são as ações tomadas para assegurar que riscos sejam mantidos dentro dos limites preestabelecidos? Existem procedimentos pré-definidos para os eventos de extrapolação de limites?
- Como estão formalizados o estabelecimento dos limites, sua comunicação aos setores operacionais e as comunicações e as providências relativas aos casos de extrapolação?

- Existe algum comitê que trate do assunto risco? Quais as decisões tomadas?
- Qual a autonomia de atuação das áreas de gerenciamento/control de riscos?
- O escopo da auditoria inclui uma avaliação de riscos e de controles internos das principais áreas da instituição?

## **PARTE IV – INTERNACIONALIZAÇÃO**

- 1) Descreva por favor, os objetivos da Unidade, principais mercados onde atua, em quais segmentos de mercado, principais produtos e público alvo.
- 2) Descreva sucintamente como foi o processo da internacionalização?
- 3) Quais os componentes organizacionais do conglomerado, no País, responsáveis pela administração, acompanhamento, controle e quaisquer outras funções ligadas às agências e subsidiárias existentes no exterior, indicando ainda as suas principais atribuições e respectivos responsáveis.
- 4) Descreva como ocorre o processo decisório dos assuntos referentes à Unidade. No caso de existência de comitês, quais as suas atribuições?
- 5) Descreva o processo de planejamento estratégico no tocante à Unidade. Quais os responsáveis pela sua formulação, as variáveis consideradas, os relatórios gerados e os sistemas utilizados.
- 6) Como é feito o acompanhamento da implementação da estratégia? Quais são as ferramentas e os indicadores de desempenho utilizados?
- 7) Quais são os principais riscos que essa instituição identifica na Unidade?
- 8) Que mecanismos e procedimentos encontram-se estabelecidos para o monitoramento das atividades da Unidade? Qual componente é responsável pelo acompanhamento das atividades da Unidade?
- 9) O limite de crédito para operações no exterior é independente do limite para operações nacionais?
- 10) Relativamente às alçadas para tomadas de decisão para a Unidade, quais os gestores que as detêm?

11) Favor relacionar as três principais motivações para a empresa atuar no mercado internacional?

Categoria	Motivação
1ª	
2ª	
3ª	

12) Por favor, preencha o quadro abaixo informando cada país que a empresa se relaciona no exterior.

País	Tipo	Ano	Motivo	Dificuldades

13) Foi contratada alguma empresa para assessorá-los no processo de internacionalização? Se sim, qual foi o motivo?

14) A empresa comercializa algum tipo de produto exclusivamente no exterior (ou seja, que não seja vendido no Brasil)? Se sim, qual foi o motivo?

15) Foi preciso fazer alguma alteração no produto/serviço para alcançar os mercados pretendidos?

16) Qual percentual do faturamento bruto é originário de operações no mercado internacional?

17) A empresa teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização?

18) O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil é o mesmo utilizado no exterior?

19) Houve algum problema na definição de preço de transferência nas operações com o mercado internacional? Quais e como foram solucionados?

20) Houve algum problema com a definição das taxas de cambio nas operações com o mercado internacional? Quais e como foram solucionados?

21) Que mudanças ocorreram na estrutura organizacional da empresa em função da internacionalização?

22) Como são avaliadas as unidades internacionais?

23) Assinale de 1 a 5 (sendo 1 a maior e 5 a menor) no grau de complexidade percebido pela empresa no relacionamento internacional:

( ) estrutura da organização e dimensão geográfica: requer que a organização adapte seu sistema de controle a cada cultura nacional.

( ) Assimetria informacional: uma vez que gerentes no exterior conhecem melhor as peculiaridades de seu ambiente (leis, gostos, costumes, riscos).

( ) Distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas: que dificultam o acompanhamento dos negócios estrangeiros pela administração central.

( ) Preços de transferência internacionais.

( ) Questões cambiais.

## **PARTE V – RECEPÇÃO DAS NORMAS INTERNACIONAIS**

1) Qual o padrão contábil adotado na Unidade?

2) Onde é efetuada a contabilização da Unidade?

3) Descreva por favor, o processo de conversão da contabilidade da Unidade para o *Cosif*, identificando os responsáveis, assim como os sistemas utilizados em cada etapa.

4) O processo de conversão é realizado adotando-se como referência o local da Unidade ou da consolidação no País?

5) Como é o processo de consolidação das demonstrações contábeis com as outras unidades do grupo? Quais os componentes organizacionais e os sistemas envolvidos?

6) Os sistemas gerenciais são confrontados com os sistemas contábeis? Há mecanismos de conciliação entre os dados gerenciais e os contábeis?

- 7) Quais os processos existentes para identificar erros relevantes nas demonstrações contábeis?
- 8) Foi contratada alguma empresa para assessoria no processo de convergência de normas internacionais? Se sim, qual foi o motivo?
- 9) A empresa teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a recepção das normas internacionais?