



A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA LITERATURA COM A PRÁTICA

Maria Carolina Goulart Soares¹

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar se as principais responsabilidades e funções delegadas à Controladoria na literatura correspondem à sua prática nas instituições financeiras. Realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, e utilizaram-se as pesquisas bibliográfica e documental, e também a aplicação de um caso prático através da análise das características da Controladoria do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. A crescente expansão da atividade bancária no Brasil e a importância desse segmento na economia do país justificam estudos a respeito da forma de organização das entidades desse setor. Nesse contexto, o setor de Controladoria assume grande responsabilidade, uma vez que fornece subsídios para a tomada de decisão eficaz a fim de garantir a sobrevivência da empresa. Em que pese haver grande número de trabalhos científicos abordando o tema Controladoria, são escassas as pesquisas que tratam da aplicação dos conceitos e funções desta em instituições financeiras, advindo deste fato a relevância desta pesquisa. Como resultado do estudo, conclui-se que nem todas as funções designadas à Controladoria na literatura são desempenhadas por este do Banrisul, já que algumas dessas funções são de responsabilidade de outras áreas específicas.

Palavras-chave: Controladoria. Instituições Financeiras. Atribuições da Controladoria.

ABSTRACT

This study aims to analyze if the main functions and responsibilities delegated to the Controllorship in the literature match the practice of Controllorship found in financial institutions. It was carried out a descriptive study with a qualitative approach, and it was used bibliographical research, document research, and also the application of a practical case by analyzing the characteristics of the Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. Controllorship. The increasing expansion of banking activity in Brazil and the importance of this segment for the economy justify studies on the organizational form of this sector entities. With market globalization, companies in general and financial institutions are facing increasingly complex and competitive environments; in this context, the Controllorship sector assumes great responsibility, since it provides subsidies for effective decision-making in order to ensure the company survival. Although there are a large number of scientific papers addressing the topic Controllorship, there are few studies that deal with the concepts and functions application in financial institutions, there from the relevance of this research. As a result of the study, it was concluded that not all the functions assigned to the Controllorship in the literature are performed by Banrisul Controllorship sector, since some of these functions are responsibility of another specific areas.

Keywords: Controllorship. Financial institutions. Controllorship assignments.

1 INTRODUÇÃO

A globalização de mercados, o desenvolvimento da tecnologia da informação e a crescente exigência por parte dos consumidores, entre outros fatores, impactam as empresas e exigem destas

¹ Graduada do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. E-mail: maria.c.g.soares@gmail.com.

² Professora do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. E-mail: wendy.carraro@ufrgs.br.

um constante aprimoramento em seus modelos de gestão (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006). Essas mudanças, pelas quais as empresas têm passado nos últimos anos, demandam melhoria nos processos e agilidade no fornecimento de informações para os stakeholders (CRUZ, 2009).

Segundo Ludícibus, Marion e Pereira (2003, p. 55), a Controladoria pode ser entendida como “a área de responsabilidade que tem por função coordenar os esforços dos gestores para alcançar seus resultados, gerando informações relevantes e oportunas para a tomada de decisão na organização”. Assim sendo, uma das principais atribuições da Controladoria é fornecer informações que auxiliem nas tomadas de decisão, para que estas atendam aos objetivos gerais da organização com o menor dispêndio de recursos possível, e possam enfrentar as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial.

Assim como as empresas em geral, as instituições financeiras também vêm sofrendo profundas modificações estruturais e operacionais. No atual cenário brasileiro, o mercado de atuação das instituições financeiras é extremamente regulamentado, devido principalmente à complexidade dessas organizações. Além disso, o setor bancário é altamente competitivo, exigindo melhores prática de gestão corporativa para que as instituições financeiras possam sobreviver a esses ambientes.

No caso das instituições financeiras, segundo a literatura, as funções e responsabilidades da Controladoria apresentam algumas particularidades em comparação à sua atuação em empresas em geral. E, dentre as suas principais atribuições em organizações financeiras, pode-se citar o planejamento orçamentário, a avaliação de desempenho, o controle e a mensuração de riscos, aos quais a entidade está exposta, e o gerenciamento de informações (SANTOS, 2005). De acordo com Marconi e Lakatos (1990, p. 118), “a teoria deve ajustar-se aos fatos. Quando isso não ocorre, a teoria deve ser reformulada, ou então, rejeitada”. Portanto, torna-se necessário o desenvolvimento de trabalhos que relacionem a prática existente no mercado com a teoria científica.

Assim sendo, o objetivo principal deste trabalho é analisar comparativamente as principais atribuições e responsabilidades da Controladoria sob o enfoque teórico e o modelo praticado pelas empresas do setor bancário do Brasil. A entidade escolhida para análise foi o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., banco oficial e principal agente financeiro do Estado do Rio Grande do Sul, seu acionista controlador.

O artigo está estruturado em cinco partes principais: introdução, referencial teórico, metodologia, caso prático e considerações finais. No referencial teórico são apresentados os conceitos de Controladoria, missão, responsabilidades e funções. Também são abordados alguns trabalhos

científicos que já abordaram o tema. Na metodologia são explicados os meios utilizados para a realização do presente estudo. Em seguida, são demonstrados e analisados os dados obtidos com a análise do caso prático no Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., através de descrição das informações referentes ao setor de Controladoria. Por fim, são apontadas as considerações finais, reiterando as conclusões obtidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar a revisão teórica dos principais assuntos abordados na pesquisa. São expostos os aspectos mais relevantes de Controladoria, tais como conceito, missão e funções. São relacionadas as principais contribuições sobre o tema encontradas na literatura.

2.1 Área de Controladoria

Esta subseção apresenta o conceito de Controladoria de acordo com os autores estudados, sua missão dentro da organização, e as principais responsabilidades e funções atribuídas à área.

2.1.1 Conceito da Controladoria

A literatura apresenta uma série de definições para o termo Controladoria, inclusive com divergência entre os autores. Lunkes e Scnorrenberger (2009, p. 10) explicam que isso acontece “principalmente porque sua atuação é muito ampla, estendendo-se desde as áreas operacionais até as estratégicas, apresentando enfoques diversos, dependendo do contexto em que é aplicada e dos conhecimentos da pessoa que estiver lidando com a área”.

Lima *et al.* (2011, p. 47), justificam a dificuldade de se encontrar um consenso entre os autores para qual seria o conceito de Controladoria, “devido à amplitude do campo de estudos, da abrangência da área de atuação e da visão multidisciplinar a ela atribuídos.” Contudo, em que pese a complexidade do tema, muitos estudos têm sido realizados com o objetivo de definir a palavra Controladoria, e alguns autores deram a sua contribuição.

Para Santos (2005, p. 21),

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

Wahlmann (2003, p. 11), afirma que:

“a Controladoria constitui uma área das Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, Contabilidade”.

Na visão de Oliveira (2009, p. 26), “a Controladoria é a área que busca assegurar a eficácia da organização por meio da otimização de seus resultados econômicos”.

Borinelli (2006, p. 116), após estudar uma variedade de definições e analisá-las criticamente em sua tese de doutorado, define a Controladoria como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle de processo de gestão organizacional”.

Mosimann e Fisch (1999, p. 88 apud Araújo, 2006, p. 23) também definem a Controladoria através de duas grandes linhas de constituição:

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

- a. Como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b. Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Assim, o que se observa na literatura é que a grande maioria dos autores não define ou refuta a Controladoria de forma objetiva e concreta como órgão administrativo ou como ramo do conhecimento. Em vez disso, procuram analisá-la sob as duas perspectivas e voltam seus esforços ao estudo das capacidades requeridas para o exercício da função, bem como das principais responsabilidades da atribuídas à área.

2.1.2 Missão, responsabilidade e funções da Controladoria

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam garantir a sua sobrevivência através de um processo de tomada de decisão eficaz. Para isso, demandam informações apropriadas em momentos pertinentes (CAMPELLO, 2002). A área de Controladoria possui vital importância dentro da organização, pois propicia essas informações aos gestores e torna possível o acompanhamento da real situação da empresa (BEUREN; FIETZ; COSTA, 2007). Além disso, a Controladoria fornece subsídios para que a entidade se torne organizada e competitiva, pois ela participa do processo de gestão garantindo que as decisões sejam tomadas de acordo com os objetivos gerais da organização, atingindo os melhores resultados e utilizando-se do mínimo de recursos possível (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

De acordo com Figueiredo (1995, p. 4), a missão da Controladoria é “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Para Araújo (2006, p. 27), “a Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como principal missão a geração de informações para a tomada de decisão no âmbito da organização”. Para tanto, segundo Oliveira (2009, p. 30), “a Controladoria atua de várias maneiras: realiza estudos, coordena o processo orçamentário, gera informações e auxilia os tomadores de decisão a definirem os impactos econômicos de suas escolhas”.

A partir da análise do quadro 1 que apresenta as principais atividades e funções da Controladoria para diferentes autores, identificaram-se aquelas que possuem objetivos semelhantes. É possível classificar as funções da Controladoria em seis grandes grupos:

1. Funções de planejamento: englobam a atuação no desenvolvimento de um plano de ação para a empresa, a fim de harmonizar os objetivos individuais de cada setor com as metas globais da organização, e o fornecimento de informações a respeito de desempenhos passados para alicerçar as tomadas de decisões futuras;
2. Funções de controle: compreendem as atividades ligadas ao sistema de medidas de desempenho. Objetivando melhorar o desempenho global da organização, a Controladoria acompanha o desenvolvimento do planejamento, verificando se os resultados obtidos estão de acordo com os padrões estabelecidos e corrigindo eventuais falhas e desvios;



3. Funções de gestão da informação: incluem as atribuições da Controladoria com relação ao sistema de informação da empresa, ou seja, a preparação, organização e interpretação dos dados que servirão de base para o processo de tomada de decisão;
4. Funções de gestão contábil: envolvem o desenvolvimento dos sistemas de contabilidade geral, gerencial e de custos. Ainda, incluem-se nesse grupo de funções as atividades de registro, acompanhamento de procedimentos contábeis e preparação das demonstrações contábeis;
5. Funções de gestão de pessoal: compreendem as atividades relacionadas ao estabelecimento de medidas que motivem os funcionários da empresa a atingirem os resultados esperados e a responsabilidade de prever a resposta comportamental das pessoas envolvidas por mudanças nos procedimentos de controle; e
6. Outras funções: nesse grupo de funções estão relacionadas principalmente as atividades ligadas à gestão tributária, como o pagamento das obrigações fiscais e o planejamento tributário, e as atividades ligadas ao atendimento dos agentes de mercado, que engloba a mensuração dos impactos da legislação nos processos da empresa.

2.3 Contribuições sobre o tema

Embora haja um grande número de trabalhos científicos abordando o tema Controladoria, são escassas as pesquisas que tratam dos aspectos desta em instituições financeiras. Estão elencados a seguir os principais trabalhos a respeito do tema em questão.

Borinelli (2006) elaborou sua tese de doutorado com o objetivo de verificar se os elementos que integram a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria refletem as práticas de Controladoria das cem maiores empresas privadas que operam no Brasil. No desenvolvimento do trabalho, procurou sistematizar o conhecimento sobre Controladoria, através de um levantamento de informações nas obras existentes sobre o tema, e consolidou os entendimentos a respeito das principais atividades e funções atribuídas à área. A partir dessa síntese, o autor elaborou um arcabouço teórico denominado Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC). Contudo, dentre as cem empresas



consideradas, as instituições financeiras não foram incluídas, pelo fato de apresentarem peculiaridades com relação aos demais setores da indústria nacional, o que poderia gerar perda no grau de comparabilidade e prejudicar o objetivo principal do estudo. Após a análise de oitenta e oito empresas respondentes, o autor concluiu como resultado da pesquisa que os elementos que formam a ECBC refletem, parcialmente, as práticas de Controladoria das empresas investigadas.

QUADRO 1 - Principais atividades e funções da Controladoria

Figueiredo e Caggiano (1997)	Schmidt e Santos (2006)	Almeida, Parisi e Pereira (2009)	Lunkes e Schnorrenberger (2009)
Planejamento: definir e sustentar um plano de ação que envolva as operações de todas as áreas da organização e que esteja de acordo os objetivos e metas globais da companhia, tanto no curto quanto no longo prazo;	Desenvolver, manter e sistematizar um plano de operação integrado e coerente com a razão de ser da companhia;	Subsidiar o processo de gestão – ajudar na adequação dos processos da empresa ao ambiente no qual a mesma está inserida, disponibilizando instrumentos gerenciais que permitam aos gestores identificar os desempenhos e resultados econômicos;	Planejamento: nessa etapa, a Controladoria atua harmonizando os planos individuais com o conjunto de objetivos da organização, inclusive distribuindo e delimitando competências aos responsáveis pelos diversos setores;
Controle: desenvolver, testar e revisar os sistemas de avaliação de desempenho da atividade da empresa, a fim de que os mesmos possam monitorar corretamente o nível de aderência dos resultados obtidos com os resultados planejados;	Administrar os sistemas de controle interno, a fim de minimizar o risco operacional, entendido como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos;	Apoiar a avaliação de desempenho – analisar e avaliar o desempenho econômico das diversas áreas (incluindo a sua), dos gestores e da empresa;	Controle: o papel da Controladoria no processo de controle é, principalmente, assegurar a otimização dos resultados da organização através do fortalecimento dos controles, da análise dos desvios, do monitoramento dos planos e da avaliação de desempenho;
Informação: organizar, analisar e interpretar os resultados financeiros que serão utilizados pelos gestores no processo decisório e examinar os dados de acordo com as metas individuais por setor e da companhia como um todo;	Organizar, analisar e interpretar as informações que servirão de base para os administradores tomarem suas decisões, além de supervisionarem os dados contidos nas demonstrações destinadas ao público externo.	Apoiar a avaliação de resultado – acompanhar e orientar o processo de criação de padrões e analisar e avaliar o resultado econômico dos produtos e serviços;	Sistemas de informações: a Controladoria auxilia no desenvolvimento de parâmetros que forneçam as informações necessárias no processo de tomada de decisão, visando à melhora do resultado global da empresa.;
Contabilidade: instituir e manter os registros do sistema de contabilidade geral e de custos em todos os setores da empresa em conformidade com os princípios da contabilidade e de acordo com as finalidades do controle interno;	Desenvolver e manter sistemas de contabilidade, custos e gerencial integrados e flexíveis, fornecendo todas as informações necessárias para o acompanhamento dos negócios, visando manter adequado controle interno em todos os níveis da companhia.	Gerir sistemas de informação – Definir a base de dados que forneça as informações necessárias, elaborando modelos de decisão e de informação;	Gestão de pessoal: cabe à Controladoria prever os efeitos de novos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas que trabalham na organização. Estabelecer sistemas de recompensa a alcançarem as metas estipuladas;



Outras funções – gerenciar e controlar as demais atividades que impactam o desempenho empresarial, como o pagamento das obrigações fiscais e o seu planejamento tributário.

Controlar a área fiscal no que tange ao pagamento de impostos, instituir programas de relações com investidores e financiadores, estabelecer programas de seguro, manter relacionamento adequado com os auditores.

Atender aos agentes de mercado – analisar e mensurar o impacto da legislação no resultado econômico da empresa.

Organizacional: nesse sistema, a Controladoria atua na harmonização da estruturação de comando e decisão dos aspectos formais que permitem alcançar os objetivos da empresa.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Cruz (2009) realizou trabalho complementar ao de Borinelli (2006). O autor, em sua dissertação de mestrado, realizou uma revisão da ECBC proposta por Borinelli (2006), complementando com as funções e atribuições da Controladoria voltadas para instituições financeiras. O principal objetivo da pesquisa foi verificar se, e em que medida, as práticas de Controladoria dos maiores bancos que operam no Brasil se refletem em uma Estrutura Conceitual Básica de Controladoria. Após entrevistas e questionários realizados com vinte e cinco dos cinquenta maiores bancos que operam no Brasil, como resultado de pesquisa, o autor concluiu que as práticas de Controladoria dos maiores bancos que operam no Brasil refletem, parcialmente, os elementos que integram uma Estrutura Conceitual Básica de Controladoria.

Lima *et al.* (2011) realizaram um estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB) tendo como objetivo principal identificar as funções do órgão de Controladoria em instituições financeiras e como a atuação da área é percebida pelos gestores do BNB. Como resultado da pesquisa, concluíram que a instituição estudada realiza várias funções relacionadas ao planejamento, avaliação e controle e gestão da informação, as quais são percebidas claramente pela grande maioria dos gestores. Ainda, observaram que o ambiente de Controladoria tem extrema relevância para o alcance da eficácia empresarial.

Santos (2005) desenvolveu em sua dissertação de mestrado um estudo comparativo da Controladoria enquanto ciência e o modelo encontrado no Banco do Brasil S.A. com vistas a propor um modelo simplificado de Controladoria aplicável às instituições financeiras. No decorrer do trabalho, buscou demonstrar os aspectos da Controladoria Bancária, uma evolução da ciência da informação gerencial. As funções mais significativas da Controladoria na instituição pesquisada estão atreladas ao processo orçamentário, avaliação de desempenho, modelagem e contabilidade e informações gerenciais. A pesquisa constatou que no Banco do Brasil S.A. algumas atividades tradicionais do controller são realizadas pela Controladoria, entretanto outras se encontram incorporadas em outras áreas da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Silva (2006, p.13), “entende-se metodologia como o estudo do método para se buscar determinado conhecimento”. Para Oliveira, A. B. S. (2011, p. 19), a metodologia científica “estuda a



melhor maneira de abordar determinado problema para a produção de um conhecimento que possa ser chamado de científico”. Quanto à natureza, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho foi a pesquisa aplicada. Conforme Cervo e Bervian (1996, p. 47), nesse tipo de trabalho “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando solução para problemas concretos”. Portanto, ao contrário da pesquisa básica, que objetiva gerar conhecimentos novos, mas sem aplicação prática prevista, a pesquisa aplicada busca a solução de problemas concretos específicos.

No que diz respeito à abordagem do problema, caracteriza-se a pesquisa realizada como qualitativa. De acordo com Raupp e Beuren (2010, p. 92), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”. Ou seja, a pesquisa qualitativa preocupa-se com os aspectos da realidade que não podem ser mensurados numericamente, focando-se, em vez disso, na compreensão e esclarecimento dos fatos.

Com relação aos objetivos, classifica-se o estudo em questão como pesquisa descritiva, já que busca descrever aspectos e comportamentos de uma determinada população analisada, no caso, o setor de Controladoria do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.. Sobre esse tipo de pesquisa, determina Gil (2008, p. 92) que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Considerando que o objetivo do presente trabalho é realizar uma comparação entre as funções da Controladoria segundo a literatura com o modelo de Controladoria apresentado no Banco do Estado do Rio Grande do Sul, os métodos utilizados no estudo foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a aplicação de caso prático. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo fornecer informações relevantes para o pesquisador a respeito de determinado assunto através da busca em periódicos, artigos, jornais, livros, teses e dissertações (OLIVEIRA, A.S., 2011). Para consecução deste trabalho, foram feitas pesquisas bibliográficas em livros, revistas, periódicos e internet.

A pesquisa documental, por sua vez, baseia-se em documentos originais, que não receberam tratamento analítico por nenhum autor. Nesse tipo de pesquisa, segundo Severino (2011, p. 122), “tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só documentos impressos, mas sobretudo

outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”. No presente trabalho foram utilizadas resoluções e instruções normativas da instituição pesquisada.

4 ANÁLISE DO SETOR DE CONTROLADORIA DO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.

Esta seção apresenta a descrição de atribuições do setor de Controladoria do Banrisul, bem como a análise das funções da área, comparando com o que a literatura recomenda.

4.1. Atribuições do setor de Controladoria

De acordo com o organograma do Banrisul, existem oito diretorias ligadas à presidência do banco, cada uma sob a responsabilidade de um dos diretores da instituição. Os diretores são os representantes legais do Banrisul, e têm como principais funções o gerenciamento dos assuntos relacionados à sua área de atuação e a implementação das políticas e diretrizes legais estabelecidas pelo Conselho de Administração.

As oito diretorias mencionadas são: Diretoria de Crédito, Diretoria Operacional e de Atendimento, Vice-Presidência, Tecnologia da Informação, Diretoria Comercial, Diretoria Financeira e de Relação com Investidores, Diretoria de Controle e Risco e Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros. A área de Controladoria do Banrisul está vinculada à Diretoria de Controle e Risco, juntamente com as áreas de Contabilidade, Gestão de Riscos Corporativos, Políticas de Crédito e Análise de Risco e Segurança de TI.

Em 24 de outubro de 2012, perante a necessidade de adequar a estrutura de Controladoria às novas diretrizes do Modelo de Gestão, a diretoria redefiniu a estrutura organizacional e administrativa da referida área através da resolução interna número 4.659. Serão apresentados a seguir os pontos mais relevantes da resolução, para fins de comparação das funções do setor de Controladoria no Banrisul com as funções delegadas à área de Controladoria pelos autores pesquisados na literatura que trata sobre o tema.

Segundo a Resolução 4.659/12, as responsabilidades e atribuições básicas da Controladoria podem ser assim resumidas:



1. Acompanhar os processos de negócios a fim de garantir que os mesmos estejam em conformidade com a Política de Controles Internos da Instituição;
2. Monitorar as linhas de negócios da empresa, para que processos, produtos e serviços estejam de acordo com as normas emitidas pelos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional, inclusive avaliando as reclamações registradas por clientes perante os mesmos e sugerindo adequação de processos, quando for o caso, e assegurando que as exigências dos órgãos fiscalizadores sejam atendidas pelas diversas áreas do banco;
3. Quanto aos normativos internos e demais meios de comunicação da instituição: monitorar a atualização e acompanhar o cumprimento dos mesmos;
4. Monitorar as movimentações financeiras visando identificar operações e situações que possam configurar indícios de ocorrências de crimes como lavagem de dinheiro e ilícitos cambiais e financeiros;
5. Gerenciar o processo de apuração de custos de pessoas, produtos e serviços, bem como de rentabilidade de clientes;
6. Quanto aos contratos administrativos: administrar, controlar e fiscalizar as diversas modalidades de contratos administrativos, observando as normas legais e institucionais vigentes, inclusive gerenciando prazos, prorrogações, renovações, e inclusões e exclusões de itens. Ainda, acompanhar o processo administrativo de apuração e aplicação de penalidades contratuais em caso de falhas observadas na execução de contrato; e
7. Controlar e inspecionar as obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias relativas aos trabalhadores alocados na prestação de serviços, incluindo a disponibilização de informações e documentos a respeito do contrato de trabalhos necessários em caso de reclamações envolvendo a instituição.

O controller, responsável em primeira instância pelo setor de Controladoria do banco, tem como responsabilidades básicas: acompanhar os processos da instituição visando identificar desvios

ou possíveis falhas e sugerindo alternativas de correção dos problemas; fornecer aos gestores da instituição as informações necessárias para que o processo de tomada de decisão seja eficiente; monitorar as diversas áreas do banco de forma a assegurar que as normas legais e institucionais sejam cumpridas; atuar proativamente na prevenção e controle dos riscos encontrados em cada atividade da instituição.

Até o início da vigência da resolução 4.659/12, o setor de Controladoria possuía quatro áreas subordinadas a ele: Gerência de Controles Internos, Gerência de Gestão de Contratos Administrativos, Gerência de Pagadoria e Gerência de Gestão da Informação. Com o advento da instrução normativa, contudo, a Gerência de Gestão da Informação passou a ser denominada Gerência de Custos e Rentabilidade de Clientes e Produtos.

A Gerência de Controles Internos possui as seguintes responsabilidades: disseminar a cultura de controles internos entre todos os setores do banco, assegurando a observância dos parâmetros, procedimentos e padrões estabelecidos pela legislação, autoridades fiscalizadoras, bem como diretrizes estabelecidas pela Diretoria visando à adesão e conformidade às leis, regulamentos e demais normas aplicáveis; garantir que sejam cumpridas as regulamentações a respeito da Prevenção à Lavagem de Dinheiro, ilícitos cambiais e financeiros de clientes; reportar à diretoria a situação qualitativa do Sistema de Controles Internos através do Relatório de Controles Internos, que deve ser elaborado semestralmente a partir dos dados fornecidos pelos órgãos da Direção-Geral do banco. As principais atribuições desta área são:

1. Quanto ao compliance – assegurar que as linhas de negócios da instituição estejam de acordo com as normas internas e externas, principalmente quanto às exigências dos órgãos reguladores e aquelas decorrentes do Acordo de Basiléia II;
2. Quanto aos controles internos – monitorar a adesão ao cumprimento das políticas corporativas e divulgar a cultura de controles internos na organização;
3. Quanto aos normativos internos – verificar a atualização e o cumprimento dos normativos internos, especialmente no que diz respeito à acessibilidade de pessoas deficientes ou com mobilidade reduzida, assim como os demais meios de comunicação da instituição;



4. Quanto à correção de deficiências – monitor os fatores que possam afetar adversamente os objetivos da instituição, atuando na implementação e acompanhamento de ações que se façam necessárias para corrigir desvios e para readequar procedimentos administrativos e/ou operacionais;
5. Quanto à Prevenção à Lavagem de Dinheiro – elaborar medidas preventivas e acompanhar a execução das medidas relacionadas à lavagem de dinheiro, a ilícitos cambiais e financeiros de clientes; e
6. Quanto aos relatórios – elaborar semestralmente o Relatório de Controles Internos para informar a diretoria a respeito do Sistema de Controles Internos da instituição e, mensalmente, o relatório de Limites Operacionais a fim de subsidiar a alta administração no processo de tomada de decisão quanto à otimização e ao uso de capital.

A Gerência de Custos e Rentabilidade de Clientes e Produtos tem por responsabilidades: mensurar os custos relativos a pessoas, produtos e serviços e a rentabilidade de clientes e produtos. Suas principais atribuições são:

1. Subsidiar todas as áreas do banco com as informações relativas a custos e rentabilidades, identificando possíveis melhorias e ajudando a formar planos de ação;
2. Propiciar formas de medidas de desempenho para a administração do negócio;
3. Mensurar os custos de produtos, serviços, atividades e pessoal, rastreando os componentes que os formam;
4. Aprimorar a gestão estratégica de custos na organização através do mapeamento dos fatores que mais impactam nos custos, da identificação de quais produtos e serviços devem ser mantidos e quais devem ser otimizados ou descontinuados, da identificação das atividades que agregam ou não valor para a empresa, da demonstração da alocação dos custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, entre outros;
5. Mensurar e analisar as rentabilidades de clientes, segmentando os clientes de acordo com perfis de rentabilidade e servindo de base para a tomada de decisão por parte dos gestores; e
6. Gerenciar os convênios do banco com as demais empresas do Grupo Bannrisul.



A Gerência de Gestão de Contratos Administrativos é responsável por coordenar e fiscalizar os contratos administrativos do banco nas suas diversas modalidades, observada a legislação interna e externa vigente e os parâmetros de sigilo, segurança, rentabilidade e produtividade requeridos pelo Banco. Suas principais atribuições são:

1. Gerenciar os contratos administrativos e seus aditivos, elaborando e publicando as súmulas de contratos e as de dispensas, quando for o caso;
2. Verificar os prazos contratuais e providenciar as devidas prorrogações, renovações ou reajustes;
3. Cadastrar os contratos, alterações e respectivas notas fiscais no sistema para este fim designado, conferindo as documentações previstas e liberando pagamentos;
4. Verificar a conformidade dos contratos com a lei 8.666/93, aplicando as penalidades cabíveis nos casos de inexecução contratual; e
5. Solicitar e analisar as garantias contratuais com vistas a minimizar os riscos.

A Gerência de Pagadoria é a área responsável pelo controle dos pagamentos dos contratos administrativos do banco em suas diversas modalidades, pela conferência e liberação dos pagamentos decorrentes de processos licitatórios e pelo pagamento dos produtos adquiridos e serviços contratados. Entre as suas principais atribuições estão:

1. Registrar a previsão orçamentária das contas de despesas administrativas e adiantamentos e efetuar os ajustes que se fizerem necessários;
2. Analisar as solicitações de suplementação de orçamento;
3. Verificar, liberar e efetuar o pagamento das notas fiscais decorrentes de processos licitatórios e os pagamentos referentes a patrocínios autorizados pela Unidade de Marketing;
4. Liquidar os pagamentos de produtos adquiridos e serviços contratados;
5. Acompanhar as liberações de pagamentos efetuadas por agências e órgãos com o intuito de identificar eventuais inconsistências;
6. Recolher os tributos federais retidos pelo Sistema de Compras e Pagamentos de pessoas jurídicas prestadoras de serviços ao banco e realizar a manutenção dos cadastros e das tabelas de tributos com as alterações advindas da legislação e eventuais ingressos de novos tributos; e

7. Gerenciar o Sistema de Compras e Pagamentos, inclusive administrando o cadastramento de fornecedores.

4.2 Análise comparativa

Examinando as funções da Controladoria do Banrisul, verifica-se a área é encarregada de algumas incumbências que não são atribuídas a ela na literatura. Essa constatação se deve ao fato de as instituições financeiras possuírem características diferenciadas quando comparadas com as empresas em geral.

O controle dos contratos administrativos, por exemplo, que é efetuado pela Gerência de Gestão de Contratos Administrativos, não foi relacionado por nenhum dos autores pesquisados como sendo uma das responsabilidades da Controladoria. Porém, no Banrisul, quem fiscaliza e profere as decisões com relação a esses contratos é a área de Controladoria. Da mesma forma, a administração dos pagamentos desses contratos, nas mais diversas modalidades, é responsabilidade da Controladoria, através da Gerência de Pagadoria.

Analisando os seis grupos de funções atribuídas à Controladoria segundo a consolidação do entendimento dos autores pesquisados com as funções delegadas à Controladoria do Banrisul conforme a Resolução 4.659/12, é possível fazer uma comparação da literatura com as características do caso prático, de acordo com o quadro a seguir:

QUADRO 2 – Comparação das funções da Controladoria segundo a literatura com o caso prático

Grupo de funções da Controladoria segundo a literatura	Prática no Banrisul
Funções de planejamento	Esse grupo de funções não é desempenhado pela área de Controladoria. O Núcleo de Estratégia e Monitoramento é o responsável por coordenar, elaborar e consolidar o plano estratégico do banco, alinhando o planejamento às diretrizes da diretoria, assegurando a redução de riscos de desconexões entre o que foi decidido e a ação a ser implementada.
Funções de controle	Esse grupo de funções é desempenhado pela área de Controladoria através da Gerência de Controles internos. Essa Gerência tem por responsabilidade assegurar que os processos estejam em conformidade com as regulamentações internas e externas e monitorar a atualização dos normativos internos.



Funções de gestão da informação	Esse grupo de funções é desempenhado pela área de Controladoria. Uma das principais responsabilidades do controller é fornecer as informações necessárias aos gestores da organização no processo de tomada de decisão. A Gerência de Custos e Rentabilidades de Clientes e Produtos auxilia todas as áreas do banco com as informações relativas a custos e rentabilidades, identificando as possíveis melhorias e ajudando a formar planos de ação.
Funções de gestão contábil	Esse grupo de funções não é desempenhado pela área de Controladoria. A Unidade de Contabilidade, através da Gerência Contábil e Tributária, é a responsável pelos registros contábeis e pela elaboração e publicação das demonstrações financeiras da entidade de acordo com os padrões estabelecidos pelas normas vigentes.
Funções de gestão de pessoal	Esse grupo de funções não é desempenhado pela área de Controladoria. A Unidade de Gestão de pessoas é a responsável pelo estabelecimento do programa de recompensas, estabelecendo as regras de remuneração variável de acordo com os resultados obtidos visando estimular os funcionários a atingirem as metas propostas pela administração.
Outras funções	Gestão Tributária: Essas funções não são desempenhadas pela área de Controladoria. A Unidade de Contabilidade, através da Gerência Contábil e Tributária, é a responsável por administrar o processo tributário, visando obter ganhos por meio do acompanhamento sistemático da legislação vigente, elaborar base de cálculo, definir sistemas de cobranças, recolher os tributos e enviar as informações oficiais aos órgãos competentes; Atendimento aos agente de mercado: Essas funções são responsabilidade da Controladoria, que verifica se as exigências dos órgãos reguladores e fiscalizadores estão sendo cumpridas pelos diversos setores da organização.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme exposto no quadro 2, pode-se perceber que, no Banrisul, a área de Controladoria não é responsável por todas as funções e atribuições que a literatura delega ao setor. As funções de planejamento, gestão contábil, gestão de pessoal e as atividades ligadas à gestão tributária, classificadas como outras funções, são desempenhadas por unidades específicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou verificar se, e em que nível, as atribuições do setor de Controladoria das instituições financeiras estão alinhadas com as principais responsabilidades delegadas à Controladoria de acordo com os autores pesquisados. Para isso, utilizou-se de um caso prático no Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.. Os entendimentos dos autores pesquisados quanto às principais funções da Controladoria foram reunidos em seis grandes grupos, a saber: funções de planejamento, funções de controle, funções de gestão da informação, funções de gestão contábil, funções de gestão de pessoal e outras funções, classificação na qual foram enquadrados a gestão tributária e o atendimento aos agentes de mercado. Para a análise da Controladoria do Banrisul

foram pesquisadas as principais responsabilidades da área de acordo com a resolução interna 4.659/12.

Como resultado da pesquisa, concluiu-se que as funções de controle, de gestão da informação e o atendimento aos agentes de mercado são responsabilidades da Controladoria. Entretanto, as funções de planejamento, de gestão contábil, de gestão de pessoal e de gestão tributária são desempenhadas por áreas específicas. Ou seja, as funções da Controladoria do Banrisul refletem parcialmente as responsabilidades delegadas à área segundo a literatura pesquisada. É importante ressaltar que a pesquisa limita-se a estudar uma unidade específica – o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. – e que, portanto, as conclusões obtidas a partir dessa pesquisa não necessariamente poderão ser aplicadas a todas as instituições do ramo. Porém, esse estudo contribui para ampliar as discussões a respeito do tema. Por fim, faz-se necessário observar que as análises e conclusões contidas nesta exposição são de inteira responsabilidade da autora, não refletindo as opiniões dos administradores da organização pesquisada, nem a sua concordância com os dados aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.B.; PARISI, C.; PEREIRA, C.A. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, P.G. **A utilização pela Controladoria dos trabalhos da auditoria interna e externa sobre o sistema de controle interno**: um estudo nas grandes empresas do estado do Ceará. 2006. 144f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Ceará. 2001. Disponível em: <<http://www.ppac.ufc.br/images/dissertac/CCG/paolo%20giuseppe%20lima%20de%20araujo%202006.pdf>> Acesso em: 29 nov. 2012.

BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução 4.659 de 24 de outubro de 2012**. Redefine, na estrutura organizacional da Direção-Geral, a estrutura organizacional e administrativa da Controladoria e determina outras providências. Porto Alegre, 2012. 9p.

_____. **O Banrisul/Perfil**. Disponível em: <<http://www.banrisul.com.br>>. Acesso em: 30 nov. 2012.

BEUREN, I.M.; FIETZ, E.Z.; COSTA, A. Participação da Controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 1, jan./mar. 2007. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rev/article/view/309/296>>. Acesso em: 29 nov. 2012.

BIANCHI, M.; BACKES, R.G., GIONGO, J. A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional. **Revista ConTexto**, v. 6, n. 10, Porto Alegre, 2º semestre 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11230/6633>>. Acesso em: 29 nov. 2012.

BORINELLI, M.L. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuárias, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2012.

CAMPELLO, C. A Controladoria como área de integração entre a Administração e a Contabilidade. **Revista Tema Livre**, Rio de Janeiro, 4. ed. fev. 2002. Disponível em: <<http://www.revistatemalivre.com/Controladoria04.html>> Acesso em: 29 nov. 2012.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

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 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04112009-230522/pt-br.php>>. Acesso em: 02 dez. 2012.

FIGUEIREDO, S. Contabilidade e a gestão empresarial – A Controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXIV, Brasília, n. 93, mai./jun. 1995.

_____; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J.C.; PEREIRA, E. **Dicionário de termos de contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, F.B. *et al.* A Controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 43-72, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://web.Face.ufmg.br/face/revista/indexphp/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/595/pdf62>> Acesso em 30 nov. 2012.

LUNKES, R.J.; SCHNORREBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, A.S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, A.S. **Controladoria no Banco do Brasil S.A.:** uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6827/000490949.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 nov. 2012.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L. **Fundamentos de Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006. Coleção resumos de contabilidade, v. 17.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2997.

SILVA, A.R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAHLMANN, G.C. **Um estudo exploratório sobre a atividade de Controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba.** 2003. 106 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba, 2003. Disponível em: <http://www.fucape.br/premioexcelencia_academica/upld/trab/7/gabriela_Mono_7.pdf>. Acesso em 30 nov. 2012.

Data recebimento do artigo: 26/11/2013

Data do aceite de publicação: 20/12/2013