

CONTROLADORIA NO BANCO DO BRASIL: Uma breve caracterização

Humberto José Betsa¹
Leticia Veiga Vasques²

RESUMO

A crescente competitividade empresarial vem concorrendo para a mudança de culturas e a implantação de novas práticas de gestão. Desta forma, a área de Controladoria nas empresas assume relevante destaque, pois é o centro gerador traz informações que norteiam decisões, negócios, e avaliam os resultados. Cada segmento econômico, por suas características, acaba desenvolvendo atribuições que geram modelos específicos de Controladoria, como o caso das instituições financeiras. Este trabalho compreendeu uma caracterização comparativa da Controladoria como ciência (conceitos, funções e estrutura organizacional) e o modelo encontrado na instituição financeira objeto da análise: o Banco do Brasil S/A. A exposição incluiu ainda, um breve histórico da instituição estudada e descreveu as principais atribuições e funções de sua Controladoria. Como contribuição fundamental, esse artigo buscou demonstrar que a Controladoria Bancária tem como objetivo ampliar as estratégias e ferramentas de tomadas de decisões gerenciais em face à necessidade de direcionamentos imediatos para solucionar e otimizar a abrangência de seus negócios, atendendo a multiplicidade de serviços e produtos oferecidos aos seus clientes.

Palavras-chave: Controladoria bancária. Banco do Brasil. Instituição Financeira.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas quatro décadas, o mundo dos negócios tem experimentado diversas mudanças, o que gerou um aumento considerável na complexidade das organizações e na influência recebida pelo ambiente externo, o que exige que as empresas renovem sua postura quando aos modelos de gestão. A especulação financeira em detrimento dos resultados operacionais, o desconhecimento do risco, por exemplo, deu lugar a um novo contexto empresarial, e manter algumas estruturas (administrativas, em especial), tem

¹ Bacharel em Direito. Funcionário do Banco do Brasil. Orientando. E-mail: humbertobetsa@ig.com.br

² Mestra em Letras. Orientadora. E-mail: orientadoraleticia@unis.edu.br

sido fatal para diversas empresas. Do mesmo modo, mudanças estruturais e operacionais têm sido produzidas nas instituições financeiras; Fatores como: o avanço da tecnologia da informação, a competitividade entre as instituições bancárias, a globalização da economia, precisam condizer com o volume dos ativos administrados. Além disso, outro fator deve ser considerado: o nível de exposição ao risco; as expectativas dos acionistas; o grau de exigência dos clientes; precisam estar no planejamento empresarial de toda instituição.

O que está em jogo, cotidianamente nas instituições financeiras, não é apenas a avaliação dos resultados das empresas, mas dos administradores e das áreas por quais são responsáveis. Os administradores, ao buscar maximizar os resultados e aperfeiçoar os recursos, presam para que seus métodos de avaliação das suas unidades sejam justos.

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar que a Controladoria Bancária tem como objetivo ampliar as estratégias e ferramentas de tomadas de decisões gerenciais em face à necessidade de direcionamentos imediatos para solucionar e aperfeiçoar a abrangência de seus negócios, atendendo a multiplicidade de serviços e produtos oferecidos aos seus clientes.

Considerando que este artigo se propõe a apresentar uma breve caracterização da ciência da Controladoria existente no Banco do Brasil S.A., a metodologia empregada para o desenvolvimento deste trabalho é o de uma pesquisa bibliográfica.

2 CONTROLADORIA: aspectos principais

A Controladoria é a área responsável por garantir a geração das informações adequadas ao processo de decisões, pelo controle e planejamento das atividades empresariais, além de disponibilizar ferramentas que propiciem um grau de eficiência empresarial melhor aos gestores. Nas organizações financeiras, a Controladoria é dotada de características especiais, devido ao alto grau de complexidade de suas operações. (CREPALDI, 1998)

A Contabilidade foi se modificando, em partes, ao longo do tempo para acompanhar as necessidades dos tomadores de decisões, dos gestores de mercado; respostas para atender as tempestividades dos tomadores de decisão, diante da competição que a exigia, começaram a ser exigida dos contadores, de tal forma que as empresas começaram a cobrar dos profissionais um conhecimento multidisciplinar,

além da capacidade de contribuir para o progresso da empresa, produzindo informações que ajudem e que possam ser implantadas para o crescimento da empresa. Desse modo, a contabilidade transformou-se em uma nova função na empresa, a Controladoria. (CREPALDI, 1998)

O controlador (*controller*) não trabalha sozinho, precisa de colaboradores que contribuam para o melhor funcionamento da empresa: psicólogos, administradores, analistas de sistemas, estatísticos, matemáticos, profissionais que o ajudem a proporcionar informações para que o gestor possa tomar decisões adequadas nas situações cotidianas da empresa, segundo Crepaldi (1998, p. 23-24):

Para que a Controladoria da empresa seja eficaz, ela deve ser capaz de influenciar e contribuir para a decisão de seus gestores, fornecer informações e dados relevantes para as decisões, bem como monitorar as atividades e os desempenhos dos departamentos, além de motivar os funcionários para que possam produzir resultados melhores para a empresa.

Nas instituições financeiras, as principais funções da Controladoria, segundo Brito (2003, p.47) são:

Elaborar, implantar e gerenciar o sistema de informações contábeis e gerenciais; preparar e fornecer informações para clientes externos; responsabilizar-se pela definição da política interna e integridade dos dados contábeis; acompanhar e manter atualizados os controles internos da organização.

De acordo com Santos (2005, p. 29-30):

Para ser bem executada, a Controladoria precisa apoiar-se em instrumentos que serão referências da sua produção de informações: Modelo de Gestão (crenças, valores, e a missão da organização que mostrará como ela deverá ser dirigida); o Processo de Gestão (que está ancorado ao PLANEJAMENTO – EXECUÇÃO – CONTROLE, das atividades organizacionais); o Orçamento (peça fundamental do modelo de gerenciamento da empresa, pois visa conter valores que refletem as diretrizes e os objetivos da empresa); a Informação (é o principal para o processo decisório, e precisa estar disponível sempre que necessária e ser o mais confiável possível – com um banco de dados que registre todos os acontecimentos da empresa).

A integração sistêmica dos padrões, do orçamento e da contabilidade, juntamente com as informações coletadas pela Controladoria forma a estrutura responsável pela tomada de decisões, de maneira que elas atinjam o objetivo principal para o melhor andamento da empresa. A controladoria deve estar preparada para atender as principais atividades da empresa e servir como ferramenta decisória em todas as etapas do processo. A Controladoria exerce grande influência na organização

empresarial, e não existe um modelo principal de aplicação nas organizações, principalmente nas Instituições Financeiras, devido à complexidade de suas decisões e a grande necessidade que elas têm em gerenciar os riscos de suas operações. (SANTOS, 2005).

2.1 Gestão de Risco

Gestão de risco são as medidas e políticas adotadas de forma a equilibrar os riscos e os custos. Tem como base, a organização, os processos de planejamento, o controle e a direção dos recursos da empresa, e sua principal função é nas ocasiões onde serão tomadas decisões em uma empresa, pois elas se tornam mais seguras com base nos cálculos dos riscos e medidas. (BRITO, 2003)

Segundo Brito (2003, p.59), “o responsável pela gestão de risco de uma empresa deve acompanhar todo o processo da tomada de decisões, visando impedir uma possível crise, ou em determinados casos, tentando amenizar seus efeitos”.

3 BANCO DO BRASIL: a empresa e sua controladoria

O Banco do Brasil é uma sociedade anônima, de economia mista e cerca de 110 mil funcionários em todo país. É uma das instituições financeiras que mais aplica recursos no mundo inteiro e a maior da América Latina.

De acordo com Santos (2005, p.12):

Sua criação foi quando a corte portuguesa se instalou no Rio de Janeiro em 1808, por D. João VI, e foi a primeira instituição financeira do Brasil. Contribuiu para o crescimento do Rio de Janeiro, e para as relações internacionais do país, principalmente efetuando negócios com a Argentina e o Uruguai. Desde então participa ativamente da economia brasileira, atravessando crises, guerras mundiais e problemas internos, servindo como base financeira segura para o país.

A empresa possui mais de 15 mil pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos, sendo que 95% de suas agências possuem salas de autoatendimento (são mais de 40 mil terminais), que funcionam além do expediente bancário. Possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular. Está presente em mais de 21 países além do Brasil. (SANTOS, 2005)

O Banco do Brasil possui cinco mil agências, estando presente na maioria dos municípios do país. Seu conglomerado inclui além do Banco do Brasil S.A, as suas

controladas diretas e indiretas (Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB em 1987: BB Financeira S.A; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A.). Assim, as subsidiárias integrais estão inseridas no conceito de "controlada", de acordo com normativos internos da instituição. (SANTOS, 2005)

3.1 A Controladoria no Banco de Brasil S.A. – Estrutura e funcionamento

A reestruturação do mercado bancário após a implantação do Plano Real levou as instituições financeiras a buscarem novos caminhos para enfrentar o alto grau de incerteza que se desenhava. Neste período o Banco do Brasil enfrentava grave crise: inadimplência elevada, imensa defasagem tecnológica, baixa agilidade, má qualidade na prestação de serviços, falta de controle em seus processos internos, produção de informações gerenciais deficientes, nível de profissionalização de seus colaboradores aquém do desejável e rentabilidade inferior a dos principais concorrentes. Como resposta a estes problemas o Banco do Brasil, a partir de 1995, assumiu uma nova postura empresarial espelhada naquilo que as instituições financeiras mais eficientes vinham praticando. Adotou, então, um modelo de gestão onde a identificação de responsabilidades e a convergência para resultado econômico eram componentes fundamentais. Neste novo enfoque de gestão receberam atenção especial o processo orçamentário e a avaliação de desempenho econômico, ambos de responsabilidade da Diretoria de Controladoria (DIRCO). (FIPECAFI,... 1995)

Como decorrência deste ajuste, centralizado na capitalização do Banco e mudança do modelo de gestão, algumas medidas receberam total prioridade: a implementação de um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado baseado em unidades estratégicas de negócios e a aceleração de um programa de profissionalização dos funcionários. (FIPECAFI,... 1995)

Considerando o caráter dinâmico do mundo empresarial e, particularmente, do universo das finanças, a empresa veio adaptando-se no decorrer do tempo às novas necessidades. Assim, a Controladoria atual do Banco sofreu muitas transformações em relação ao projeto original, incorporando novas funções e responsabilidades nestes últimos anos. Tal fato, ocorrido na empresa como um todo, reflete a adoção de novas

diretrizes e estratégias e a imperativa exigência de produzir informações proativas e com alto grau de confiabilidade para todos os estágios decisores. (FIPECAFI,... 1995)

3.2 Modelo de Gestão

O Modelo de Gestão Econômica adotado pelo Banco do Brasil quando da criação da Controladoria atualmente está baseado nas seguintes premissas: existência de planejamento estratégico, tático e operacional; acompanhamento na execução e controle das atividades; atribuição de responsabilidades a cada um dos gestores; existência de instrumentos de avaliação de resultado econômico, e gestão voltada para o lucro econômico. (UNIBB, 2006)

4 A GESTÃO DO RISCO E A CONTROLADORIA

No Banco do Brasil, a Unidade de Controles Internos atua de forma a auxiliar as Unidades no processo de controle de riscos. Ele visa identificar, monitorar e medir os riscos operacionais associados aos processos de informações constantes do Conglomerado. (UNIBB, 2012)

O Sistema de Controle Interno do Banco é conduzido pela alta administração e pelos demais funcionários da instituição; e visa assegurar a confiabilidade das informações, bem como a eficiência das operações financeiras; para isso conta com consultorias externas, auditorias internas e externas, comitês de auditorias, etc..., que resultam em relatórios que apontam os fatos de dificuldades que precisam de melhorias bem como proporcionam sugestões para o tratamento das referidas dificuldades. (UNIBB, 2012)

As gestões de risco se classificam desta forma: O Risco de Mercado – que é a possibilidade das perdas que podem ocorrer com a variação das taxas cambiais e dos juros, assim como no preço das ações; O Risco de Crédito – a possibilidade das perdas resultantes de incertezas quanto ao recebimento dos valores pelos tomadores de crédito, contrapartes de contratos celebrados ou pelos emissores dos títulos; O Risco Legal – que são as perdas que decorrem da inobservância de dispositivos legais que possam ser aplicados aos negócios da Instituição; o Risco de Liquidez – que são as perdas pela falta dos recursos necessários para o cumprimento das obrigações; o Risco de Conjuntura – são as perdas potenciais devido a mudanças nas condições estruturais; e o Risco Operacional – que são as falhas nos processos internos e pode ser dividido em:

- falhas humanas (equivocos, distração, omissão, imprudência ou negligencia dos funcionários ou de terceiro que de alguma forma impacte no funcionamento da Instituição);
- fraudes (relacionada ao comportamento fraudulento de favorecimento pessoal, das mais diversas formas, nos negócios);
- contratos (julgamentos desfavoráveis dos instrumentos de crédito, ou que tenham cláusula omissa, por exemplo);
- modelagem (incorreto desenvolvimento de determinado produto ou serviço);
- produtos e serviços (produtos que não satisfaçam as necessidades pelas quais foram criadas); etc. (UNIBB, 2012)

Segundo Brito (2003), inerente a tantos riscos decorrentes da instabilidade do mercado financeiro, a Controladoria tem a difícil tarefa de proporcionar segurança aos gestores na hora de tomar decisões, que serão baseadas em informações fornecidas pelas mesmas, e que devem ser resguardadas da máxima confiabilidade.

Algumas questões são específicas para o sucesso da Controladoria em empresas do segmento financeiro, a saber: - perfil operacional; - predominância de processos virtuais; - número elevado de transações; - exigências intensivas de controles internos; - integralização de outras empresas da área, ou não; - credibilidade; entre outros. (BRITO, 2003)

4.1 Estrutura Organizacional

O Banco do Brasil exerce três funções básicas: é agente financeiro do Governo Federal (responsável por receber os tributos e as rendas federais, realiza os pagamentos do orçamento da União, recebe depósito compulsório, etc...); Banco Comercial: (mantem contas correntes de clientes pessoa jurídica e física, opera a caderneta de poupança, etc...); e é um Banco de Investimento e Desenvolvimento (financia atividades rurais, comerciais, industriais, etc...). As unidades organizacionais do Banco são: Estratégicas (englobam as Diretorias, Unidades Administrativas, Gerências autônomas e auditoria interna); Táticas (Superintendências Estaduais e Regionais); e Operacionais (são as estratificadas em Redes). Além das redes de distribuição que são divididas em três: Rede atacado (abrange as agências dos segmentos Corporate e Empresarial); Rede Governo (Agência de Setor Público, Governo e Poder Judiciário); e Rede de Varejo

(composta por agências de varejo propriamente ditas, centrais de atendimento via telefone ou internet, etc...). (UNIBB, 2012)

Com a implantação do plano real, as instituições financeiras foram forçadas a reestruturação de mercado, e buscar novas alternativas para enfrentar as incertezas que o plano causou. Os Bancos, principalmente, tiveram que achar soluções para manterem-se competitivos no mercado. O Banco do Brasil, nesse período de implantação do plano passava por grave crise, e como resposta assumiu uma nova postura baseada na recém-criada Diretoria de Controladoria, baseada em desempenho econômico e orçamentário. Com base no ajuste do modelo de gestão, surgiu um modelo organizacional voltado para um mercado em unidades estratégicas de negócios e a aceleração de um programa de profissionalização dos funcionários. (UNIBB, 2012)

Por esse motivo, O Banco adotou o Modelo de Gestão Econômica, e com ele a Controladoria do Banco do Brasil, que sofreu inúmeras mudanças ao longo do tempo, devido à exigência de produzir informações confiáveis para os estágios de decisão; tal modelo de Gestão é baseado nos pressupostos de: existência de instrumentos que avaliem o resultado econômico, um planejamento operacional, estratégico e tático; acompanhamento no controle e na execução das atividades, uma gestão voltada para o lucro, e atribuição de responsabilidade para cada um dos gestores da empresa. (UNIBB, 2012)

O Modelo de mensuração de resultado econômico é uma prática de Controlabilidade (para que os gestores conheçam os fatos que interferem em seu desempenho, de modo que possam melhorá-los). Os níveis de acumulação dos resultados do Banco do Brasil, dentro da Controladoria são medidas por pilares negociais – É quando existe a especialização na tríade: Atacado-Governo-Varejo; as Diretorias – acumulam resultados que avaliarão o desempenho do Banco, de acordo com critérios específicos decorrente do nível de relacionamento que mantêm com os clientes externos ou internos; e Subsidiárias, Controladas e Coligadas: o resultado gerencial do Banco deve incorporar o resultado das mesmas. (UNIBB, 2012)

Devido às mudanças desde sua implantação, para atender a complexidade do mercado financeiro, as responsabilidades da controladoria dentro do Banco do Brasil, podem ser descritas como:

- Aperfeiçoar o resultado econômico do Banco com base nas informações de custo, resultado e desempenho;
- Garantir que os objetivos sejam atingidos, devido ao reflexo das estratégias do Banco, pelo orçamento;
- Assegurar a uniformidade dos instrumentos e dos critérios de avaliação econômica;
- Garantir que as informações gerenciais disponibilizadas permitam o controle e análise tempestivos, pelos gestores dos fatores-chaves de desempenho;
- Garantir que as informações do Banco do Brasil, assim como de suas subsidiárias sejam homogêneas;
- Garantir que as informações fornecidas a terceiros sejam de qualidade;
- Garantir o fornecimento de planejamento e orçamento governamental aos órgãos de controle;
- Garantir que os produtos e serviços da Diretoria se conduzam de acordo com a Lei;
- Responder pela confiabilidade e qualidade do controle interno, nos processos e produtos a cargo da Diretoria; e,
- Garantir a implantação das recomendações, nos prazos estabelecidos, pela auditoria interna. (UNIBB, 2012)

É subdividida em áreas que garantem o desempenho da Controladoria, de forma a atingir o objetivo estabelecido. O processo orçamentário, por exemplo, é atribuição integral da mesma, de forma a criar mecanismos que viabilizem a avaliação dos desempenhos da comparação entre os resultados projetados e os resultados que foram alcançados. O orçamento gerido pela Controladoria é a principal ferramenta de Gestão do Banco do Brasil; seu processo é determinado por diversos intervenientes que cumprem suas determinações: as unidades orçamentárias são conglomerados que estão autorizados a propor orçamento individual que contemple as atividades que ocorrem na empresa; as unidades gestoras, são as unidades que além do seu orçamento, formulam as propostas orçamentárias dos itens de que são gestoras; o comitê orçamentário é coordenado pela Controladoria e é composto pelas unidades que formam o processo de orçamento; a Diretoria Executiva é o órgão responsável pela análise, aprovação e homologação do orçamento; e por fim, as atribuições da Controladoria, que através de sua Divisão de orçamento, tem as funções de: orientar a filosofia orçamentária da

empresa, assegurando um conceito unitário; coordenar o processo de elaboração do orçamento; fornecer as unidades do conglomerado os instrumentos necessários para a elaboração de seus orçamentos; obter o orçamento de seu Conglomerado, através da consolidação das propostas orçamentárias; comunicar aos gestores a sua contribuição para o resultado global da empresa; fazer simulações de diversos resultados para encontrar a alternativa que garanta a melhoria do resultado econômico; mediar e controlar o resultado econômico do Conglomerado; coordenar a reprogramação do orçamento, sempre que necessário; exercer o controle orçamentário global e propor alterações junto aos órgãos responsáveis pelos orçamentos do governo. (UNIBB, 2012)

A controladoria do Banco do Brasil é responsável pela simulação dos resultados e pela otimização das propostas de orçamento, do seu início, análise, até sua aprovação e homologação, além de avaliar os números de desempenho, e propor mudanças quando necessárias a atingir os objetivos da empresa. (UNIBB, 2012)

Na primeira fase do processo de funcionamento do processo orçamentário elaborado pela Controladoria, o objetivo é a proposta orçamentaria de cada unidade levando em conta suas estratégias corporativas com projeção nos resultados alcançados; depois os gestores e executantes se reúnem visando construir uma proposta orçamentária definitiva de cada unidade, e essa proposta final é encaminhada para a aprovação do Conselho Diretor. Com o orçamento aprovado, os valores orçamentários aprovados são distribuídos para as unidades subordinadas para que possam atingir seu resultado. (UNIBB, 2012)

A Diretoria de Controladoria é responsável pelo desenvolvimento e pela implantação das metodologias de apuração dos resultados econômicos advindas do orçamento; dessa forma é preocupação constante da Controladoria do Banco do Brasil de melhorar os canais de comunicação interna, para que os gestores tenham informação confiável e atualizada diariamente, de suas unidades, visando a melhor forma de atingir as metas estabelecidas no orçamento (cada recurso consumido, bem como as transações que são realizadas tem que estar disponíveis “on line” para que o gestor possa tomar decisões baseadas em informações seguras). (UNIBB, 2012)

Por ser a responsável direta pela gestão do sistema de informações do Banco do Brasil, sua Controladoria é de vital importância no processo de tomada de decisão da instituição. Os principais sistemas gerenciais, do processo de gestão, são:

- O Sistema ARI: responsável pela apuração dos resultados gerais de cada unidade;
- Sistema ORC: ferramenta utilizada para apoiar o processo de elaboração do orçamento;
- Sistema ADMIN: permite que os administradores acompanhem a implementação do projeto orçamentário;
- Sistema REN: apresenta mensalmente a contribuição individual de cada cliente a partir dos produtos que estes consumiram
- Sistema ATB: é o sistema ADMIN acompanhado de uma ferramenta de avaliação. (UNIBB, 2012)

Cada gestor tem uma necessidade individual e temporal para seu processo decisório, exigindo que o processo de informação a ele disponibilizado não se ampare em conceitos gerenciais frágeis ou subsistentes. Cada recurso consumido e cada uma das transações realizadas, bem como os benefícios gerados a partir destas devem ser valorizados economicamente para que o gestor possa tomar a melhor decisão com base no custo de oportunidade e que esta escolha possa ser futuramente avaliada. (UNIBB, 2012)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o relato deste artigo, vimos que cada segmento econômico detém de particularidades que exigem diferentes estratégias de atuação. Em conformidade com este mercado crescente, o processo decisório das organizações torna-se extremamente dinâmico e exige um sistema de informação confiável e altamente vinculado às estratégias das empresas. Nesse interím, os grandes bancos têm algumas dificuldades adicionais: suas estruturas escomunais, a extensas variedades de transações e negócios que realizam; a diversidade de suas culturas internas nos diversos pontos de atendimento; a exigência de elevados controles e o uso de plano de contas específico exigem que a Controladoria encontre soluções que satisfaçam o processo de gestão.

Enquanto empresas de pequeno porte passam a chamar de Controladoria sua área contábil sem lhe agregar funções de gestão da informação, as empresas de maior porte, ai incluídas as grandes instituições financeiras, tem buscado detalhar, aprofundar e especializar as funções da controladoria em seu verdadeiro sentido, fazendo refletir sua política de gestão e estratégia corporativa.

A Controladoria evolui como ciência e como função através das mudanças nas empresas e no cenário financeiro nacional, e que por si só influenciam as atividades em muitas organizações. Especificamente, no universo financeiro estas mudanças são mais rápidas e mais identificáveis nos trabalhos da Controladoria, pois o gerenciamento dos negócios é completamente dependente da produção de informações instantâneas.

A exposição do Banco do Brasil, permanentemente, a uma expressiva e complexa gama de riscos, demanda de uma Controladoria que desenvolva mecanismos de monitoramento e precificação de riscos, que são difíceis de serem identificados em empresas de outros segmentos. Aliado a isso, a crescente busca na harmonização dos padrões e princípios contábeis aplicáveis aos conglomerados financeiros decorrentes da globalização econômica, assim como a forte regulação imposta ao setor vem conferindo elevada complexidade às funções do *controller* destas entidades, em específico ao BB. Como exemplo disso, em muitas instituições a Controladoria não abrange as atividades do controle orçamentário, que fica sob a condução de unidade específica. Esse fato decorre da necessidade dos esforços do *controller* estar direcionado para funções consideradas mais essenciais como a gestão do risco e sua estratégia.

No caso pertinente ao Banco do Brasil a Controladoria é uma estrutura organizacional cujas funções mais significativas estão vinculadas ao processo orçamentário, avaliação de desempenho, modelagem (resultado, desempenho e custos) e contabilidade e informações gerenciais. Controles internos, contabilidade societária, tecnologia da informação e gestão de riscos são funções vinculadas a unidades específicas, justificada pela magnitude de suas atividades que recomendam jurisdição específica e por questões de segurança, estratégia e atendimento às normas legais.

Não obstante a existência de canais internos que permitem às dependências e unidades do Banco do Brasil questionar e apresentarem sugestões sobre normativos, sistema orçamentário, sistema de avaliação, produtos informacionais e ações da Controladoria, há um claro distanciamento desta com a realidade das dependências no que se refere às questões orçamentárias e de avaliação. Poderia ter a Controladoria um papel mais atuante na atomização das metas orçamentárias de forma que ficassem contempladas peculiaridades regionais que evitassem a atribuição de objetivos inalcançáveis a certas agências. Por exemplo: metas demasiado arrojadas em captação de poupança para agências localizadas em regiões de população carente ou colocação de produtos (planos de previdência, seguro de automóveis) em locais em que o público alvo é praticamente nulo. Tal situação determina, muitas vezes, que o esforço da

dependência seja desviado de outras opções de negócio consolidadas para buscar metas previamente visualizadas como inatingíveis.

O modelo de Controladoria exposto neste artigo reflete a necessidade de uma Controladoria Bancária que se preocupe com alguns aspectos cruciais nas empresas financeiras como: controles internos, simulação de resultados, processo orçamentário, avaliação de deficiência das informações.

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

Se a função primordial de uma Controladoria é a de gerar informações aos gestores no sentido de que possam agregar o máximo valor à organização, é pertinente considerar que a existência de um modelo de Controladoria eficiente e moderno representa um ativo intangível de substancial valor para essa empresa.

A gestão do risco digital abrange tanto a forma de captura, armazenamento, manipulação, compartilhamento, uso e transmissão, até como podem ser resgatados e utilizados e reconhecidos com validade para fins judiciais. Considera-se vital para as corporações financeiras gerenciar o ciclo de vida da informação e desenvolver uma política de documentação eletrônica. Essa questão também passa pela educação de fornecedores, usuários e o consumidor final (clientes). Inserido em um mundo orientado sobre a transparência das práticas gerenciais, a adoção de procedimentos para a consolidação da segurança da informação, torna-se fator crítico de sucesso para qualquer instituição financeira as atividades de sua Controladoria. E este é um papel de destaque a ser assumido pela indispensável Controladoria do Banco do Brasil.

CONTROLLING THE BANK IN BRAZIL: A brief characterization

ABSTRACT

The increasing business competitiveness is contributing to the changing cultures and the implementation of new management practices. Thus, the Comptroller area in the relevant companies is highlighted as it is the generator center is information that guide

decisions, business, and evaluate the results. Each economic sector, given its characteristics, end up developing assignments that generate specific models Controller, as the case of financial institutions. This work comprised a comparative summary of the Comptroller as science (concepts, functions and organizational structure) and the model found in the financial institution analysis of the object: Bank do Brazil S / A. The exhibition also included a brief history of the institution studied and described the main duties and functions of your Controller. As a key contribution, this thesis sought to demonstrate that the Bank Controller goes against a particular evolution of the science of management information, which is based on the breadth of technological strategies and management tools used by banks face the need for immediate decisions, geographic coverage their business, service channels, risk multiplicity, number of units subject to evaluation, and the diversity of services and products offered to its customers.

Keywords: Bank Controller. Bank of Brazil. Financial Institution.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL S.A. - **Curso Controles Internos: uma abordagem integrada** – Portal UniBB - 2012

BANCO DO BRASIL S.A. – **Oficina Gerencial GDP**. – Caderno do Participante – Universidade Corporativa Banco do Brasil – 2006.

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

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

FIPECAFI, USP. **Projeto Controladoria do Banco do Brasil**. Relatório Final, fase 4, Brasília: 1995.

SANTOS, Antônio Carlos Seibert dos. **Controladoria no Banco do Brasil S.A:** Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras. Porto Alegre, 2005.