

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JULIO CÉSAR STURZBECHER**

**CONTROLADORIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2008**

**JULIO CÉSAR STURZBECHER**

**CONTROLADORIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis do Centro Sócio Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Valdirene Gasparetto, Dra.

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**JULIO CÉSAR STURZBECHER**

**CONTROLADORIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final de \_\_\_\_\_ atribuída pela banca examinadora constituída pelo (a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 18 de dezembro de 2008.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Orientadora

---

Professor Darci Schnorrenberger, Dr.  
Membro

---

Professor Rogério João Lunkes, Dr.  
Membro

“Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver”.

Dalai Lama

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por estar ao meu lado em todos os momentos difíceis e me ajudar sempre nessa trajetória.

Agradeço a minha mãe Armide, meu pai Érico (sempre presente), meus irmãos Carlos e Márcio, que estiveram sempre comigo, incentivando-me para concluir mais este desafio.

A minha esposa Márcia, que transmitiu todo seu carinho, amor e compreensão, dando-me apoio nos momentos difíceis procurando amenizar minha ansiedade diante dos obstáculos.

A todos meus amigos e colegas acadêmicos que conquistei nesse tempo de convivência durante a minha graduação, especialmente ao acadêmico Carlos, parceiro sempre presente nos trabalhos em grupo.

A professora Valdirene Gasparetto que me orientou nesta monografia e tornou possível a realização deste trabalho. Obrigado pela dedicação, paciência e confiança.

A todos os professores desta universidade, que de alguma forma transmitiram, compartilharam seus conhecimentos para minha formação profissional, acadêmica e evolução pessoal.

Enfim, a todas as pessoas aqui não mencionadas, mas que de alguma forma contribuíram para meu crescimento não apenas profissional, mas como pessoa também.

## RESUMO

STURZBECHER, Julio César. **Controladoria: um estudo de caso em uma instituição financeira**. 2008. 65 f. Monografia do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2008.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as características da controladoria em uma instituição financeira, o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), comparando teoria e prática. A pesquisa do tipo descritiva, documental e bibliográfica, foi realizada através de um estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se dos normativos internos, assim como de uma entrevista estruturada realizada ao *controller* da Instituição. Os dados foram analisados de forma qualitativa. O tema pesquisado mostra-se relevante, uma vez que são grandes as incertezas quanto à atuação da controladoria e suas funções. A fundamentação teórica aborda conceito, visões e funções da controladoria. Na apresentação e análise dos dados mostram-se as funções da controladoria do Banco do Estado de Santa Catarina, comparando os resultados obtidos na pesquisa com o que foi delineado na fundamentação teórica. Traz também, a estrutura organizacional, vislumbrando a posição estratégica da controladoria, bem como o conceito e missão da controladoria do Banco. A pesquisa demonstrou que a controladoria da Instituição é responsável pela manutenção e controle do sistema de informações contábeis, financeiras e gerenciais da organização, a fim de auxiliar os administradores na tomada de decisão. Na conclusão da pesquisa, pôde-se verificar que há aderência da prática com a teoria, ou seja, todas as funções atribuídas à controladoria da Instituição pesquisada estão em conformidade com o que foi delineado na fundamentação teórica.

**Palavras Chave:** Controladoria, Instituição Financeira, Contabilidade Gerencial.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Organograma da Diretoria e Gestão de Riscos e Controle.....	37
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Funções da controladoria na visão dos autores norte-americanos, alemães e brasileiros.....	26
--	----

Quadro 2: Comparativo das funções da controladoria na visão dos autores norte-americanos, alemães e brasileiros com as funções da controladoria do Besc.....	44
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

BESC – Banco do Estado de Santa Catarina  
BESCREDI – BESC FINANCEIRA – Crédito, Financiamentos e Investimentos  
BESCVAl – BESC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários  
BESCRI – BESC - Crédito Imobiliário  
BB – Banco do Brasil  
CVM – Comissão de Valores Monetários  
COTRI – Coordenadoria Tributária  
CODIR – Coordenadoria de Contabilidade de Direção Geral  
COAGE – Coordenadoria de Contabilidade das Agências  
COACO – Coordenadoria de Análise Corporativa  
COORC – Coordenadoria de Orçamento  
CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários  
CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados  
CGPC – Conselho de Gestão da Previdência Complementar  
DEST – Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais  
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias  
NBC - Normas Brasileiras de Contabilidade  
PND – Programa Nacional de Desestatização  
PPA - Plano Plurianual  
SFBESC – Sistema Financeiro BESC  
SACON – Superintendência Adjunta de Contabilidade  
SAPOC – Superintendência Adjunta de Planejamento, Orçamento e Custos  
SACOE – Superintendência Adjunta de Contabilidade - Empresas Controladas e Ligadas  
SAGOF – Superintendência Adjunta de Governança Fiscal e Tributária



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	13
1.4 METODOLOGIA.....	14
1.5 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	15
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 CONTROLADORIA.....	17
<b>2.2.1 Ramo do Conhecimento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Órgão Administrativo .....</b>	<b>19</b>
2.2.2.1 Missão.....	20
2.2.2.2 Funções da Controladoria.....	20
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL .....	27
3.2 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	29
3.3 A CONTROLADORIA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA .....	31
3.4 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA DO BESC .....	36
<b>3.4.1 Funções Gerais da Superintendência de Controladoria .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.2 Funções das Superintendências Adjuntas de Controladoria.....</b>	<b>39</b>
3.4.2.1 Superintendência Adjunta de Contabilidade .....	39
3.4.2.2 Superintendência Adjunta de Planejamento, Orçamento e Custos.....	40
3.4.2.2 Superintendência Adjunta de Governança Fiscal e Tributária .....	41
<b>3.4.3 Comparativo das Funções da Controladoria, Teoria e Prática. ....</b>	<b>43</b>
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>45</b>
4.1 CONCLUSÕES.....	45
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	46
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A competição que atualmente ocorre no mundo dos negócios e as constantes mudanças pelas quais passam as organizações e, destacadamente, as instituições financeiras, exigem a busca permanente de melhoria no desempenho e desenvolvimento de melhores formas de gestão.

Atualmente, em decorrência de profundas mudanças ambientais e alto grau de competição, os gestores das instituições financeiras encontram-se diante de novos desafios. Para garantir a eficácia, é cada vez mais latente a necessidade de se efetuar: a revisão do modelo de gestão da instituição, evidenciado pelo conjunto de crenças e valores quanto à forma de administrar suas atividades; uma postura gerencial mais empreendedora; uma estruturação adequada do processo de gestão de suas atividades; adaptabilidade de seus modelos decisórios às novas exigências ambientais; e o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que dão apoio adequado a esses modelos decisórios em todas as fases do processo de gestão (CATELLI; GUERREIRO; PEREIRA, 2001, p. 386).

Nesse contexto, a controladoria exerce um papel preponderante, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que propicie integrar as várias funções e especialidades.

A controladoria desenvolveu a visão do modelo de gestão, ou seja, pode-se identificar através deste modelo a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos (PEREZ JR.; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 11).

Nesse sentido, este trabalho sobre a controladoria, evidencia seu importante papel nas organizações, destacadamente as instituições financeiras, como um diferencial estratégico, diante de um mercado altamente competitivo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

As instituições financeiras são agentes que, mediante autorização do Banco Central do Brasil, captam recursos da sociedade, principalmente sob a forma de depósitos, assim

como concedem empréstimos sob várias modalidades, além de aplicar em outros ativos, como títulos do tesouro nacional (BACEN, 2008).

Segundo Brito (2000, p. 1), as instituições financeiras

atuam como agentes de política monetária e cambial, auxiliando as entidades reguladoras, além de favorecerem o fortalecimento do mercado de capitais, uma vez que agem nos mercados de renda fixa e variável, contribuindo para as capitalizações de curto, médio e longos prazos.

Catelli, Guerreiro e Pereira, (2001, p. 385) destacam que ao longo dos últimos anos, as atividades dessas instituições se intensificaram e extrapolaram os limites dos mercados locais. O mercado financeiro assume proporções mundiais, apoiado pelos avanços tecnológicos, pelas telecomunicações e por um processo de eliminação gradativa das barreiras aos fluxos financeiros internacionais.

Os autores ainda evidenciam que o processo de globalização estendeu-se de forma rápida para o mundo, nos mais diversos setores econômicos. Como resultado desse processo, surgem várias entidades intermediárias, auxiliares e administradoras de recursos financeiros, aumentando a amplitude dos sistemas financeiros, bem como a diversidade e a complexidade das operações (CATELLI; GUERREIRO; PEREIRA, 2001, p. 385).

O Sistema Financeiro Nacional, em seu subsistema de intermediação, que é a parte operacional do sistema financeiro, define e divide essas entidades intermediárias, auxiliares e administradoras de recursos financeiros, em instituições financeiras bancárias e não bancárias que operam na intermediação financeira.

Dias (2005, p 18) conceitua:

Instituições Financeiras Bancárias são os Bancos Comerciais e Bancos Múltiplos com carteira Comercial, e são assim consideradas porque têm autorização para receber Depósitos à Vista. Instituições Financeiras Não Bancárias são os Bancos de Investimentos, os Bancos Múltiplos sem carteira Comercial, e as demais instituições financeiras como financeiras e sociedades de crédito imobiliário. Estas instituições são caracterizadas por não poderem receber Depósitos à Vista, mas também poderem emitir títulos para a captação de recursos para empréstimos e financiamentos.

Este estudo tem como foco as instituições financeiras bancárias integrantes desses sistemas, onde há pouco tempo competiam quase que exclusivamente entre si, mas que concorrem atualmente com diversas outras entidades, que, em certos casos, são capazes de proporcionar novas opções, novas alternativas de satisfação das necessidades dos mercados fornecedores e tomadores de capitais.

Diante deste grau de competitividade, as instituições financeiras têm promovido mudanças em sua forma de atuação. Observa-se que 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; da diversificação de suas atividades, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços, até a concentração em determinados mercados e segmentos; dos ajustes de seus planos até mesmo a revisão de sua missão e de seus propósitos básicos (CATELLI; GUERREIRO; PEREIRA, 2001, p. 385).

Neste contexto, a controladoria para as instituições financeiras é de grande relevância, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir pela instituição, observando-se as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como os fundamentos macroeconômicos.

Segundo Schnorrenberger *et al.* (2007), o desenvolvimento da controladoria aconteceu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações.

Ao estudar a literatura sobre controladoria, suas funções, seu campo de atuação, segundo Schnorrenberger *et al.* (2007), constata-se uma grande divergência e fragilidade, quando se compara teoria à prática, isso porque enquanto alguns autores compreendem que a controladoria deve atuar mais no campo estratégico, outros sustentam que deve ter suas bases apoiadas na contabilidade. Ao mesmo tempo, na prática, verifica-se uma grande diversidade de funções sendo desempenhadas pela controladoria.

Schnorrenberger *et al.* (2007), afirmam que:

“Esta confusão de conceitos e visões encontra ressonância nos estudos acadêmicos, uma vez que ainda são grandes as incertezas do que vem a ser e compor esse campo de estudo. Não há consenso entre os autores de quais seriam as funções básicas da controladoria e conseqüentemente, do perfil do profissional desta área”.

Diante do que foi apresentado, considerando o grau de relevância da atuação da controladoria dentro das organizações, destacadamente das instituições financeiras, aliado a uma certa fragilidade e não alinhamento do arcabouço teórico, esta pesquisa procura buscar através de dados empíricos, em uma instituição financeira, responder a questão-

problema: há conformidade entre as características da controladoria se for analisada comparativamente teoria e prática?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as características da controladoria em uma instituição financeira do Estado de Santa Catarina, comparando teoria e prática.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar conceito e funções da controladoria.
- Contextualizar o sistema financeiro nacional;
- Identificar as funções da controladoria;
- Comparar as funções da controladoria delineadas na teoria, com a prática.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A concorrência no mercado, a inovação de produtos e serviços, as expectativas dos consumidores, clientes, fornecedores, colaboradores, fazem muitas vezes com que os gestores fiquem sem saber qual caminho seguir. Assim, é importante que as organizações possuam informações adequadas para a tomada de decisão em uma dimensão de negócios que passou a exigir técnicas mais apuradas e pessoas mais capacitadas diante do processo de evolução.

A controladoria auxilia a organização no alcance da otimização dos processos e a busca de resultados competitivos.

Diante deste contexto, a importância de discutir o tema controladoria, com foco nas instituições financeiras, justifica-se diante do processo evolutivo de produtos e serviços e concorrência cada vez mais acirrada, demandando que elas estejam preparadas com

informações corretas, seguras e precisas para proporcionar uma tomada de decisão mais adequada para atingir seus objetivos.

Em suma, para o estudo das funções da controladoria, identifica-se um arcabouço teórico ainda incerto do que vem a ser esse campo de estudos. Busca-se neste trabalho, em uma instituição financeira denominada de Banco do Estado de Santa Catarina, visualizar as funções da controladoria na prática, propiciando comparar, analisar e interpretar os conhecimentos teóricos aliados aos acontecimentos da prática.

#### 1.4 METODOLOGIA

A elaboração e o desenvolvimento da própria pesquisa necessitam, para que seus resultados sejam satisfatórios, estar baseados em planejamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas e alicerçados em conhecimentos já existentes. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global a ser seguido. Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas (SILVIA; MENEZES, 2001).

Minayo (1993, p. 23) vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como,

atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Na visão de Gil (1999, p. 42), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

No entanto, considerando os objetivos elencados neste trabalho, a metodologia aplicada na pesquisa é descritiva, bibliográfica e documental. Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

Segundo Martins (2000, p. 28), a pesquisa bibliográfica é “o estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o assunto”.

A pesquisa documental, conforme Fachin (2001, p. 152), “consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de todas as espécies de informações [...] na forma de textos, imagens e outros”.

Em relação aos procedimentos, este trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, que para Gil (2002, p. 54) é “encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real”.

Para a coleta e análise dos dados utilizaram-se as seguintes etapas:

- A primeira, consiste na revisão teórica, com a coleta de informações relacionadas com o assunto constituindo assim a fundamentação teórica;
- A segunda etapa diz respeito à coleta de dados contidas nos manuais do banco (Anexo 1), assim como, também, através de uma entrevista com questões estruturadas (Apêndice A) aplicada ao *controller* da Instituição em outubro de 2008, em seu local de trabalho na sede administrativa do Banco do Estado de Santa Catarina localizada na cidade de Florianópolis e;
- A terceira etapa versa sobre a análise dos dados coletados comparando-os com o que está delineado na fundamentação teórica, desenvolvendo-se uma análise crítica sobre o que a teoria afirma, e o que foi identificado na prática.

A pesquisa utiliza-se da abordagem predominantemente qualitativa para este estudo. A abordagem qualitativa acontece uma vez que há existência de uma relação dinâmica entre o mundo prático e o teórico, ou seja, os resultados práticos serão comparados à fundamentação teórica.

## 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo abrange o levantamento de informações efetuadas no Banco do Estado de Santa Catarina em sua sede administrativa, onde se situa a área de controladoria da Instituição.

Assim, a pesquisa limita-se tão somente a esta Instituição financeira, e as constatações da pesquisa referem-se apenas à amostra, não se podendo generalizar suas conclusões para outras instituições financeiras ou outras empresas.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para alcançar os objetivos propostos, subdividiu-se esta monografia em quatro capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução à pesquisa, que contempla o tema e o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos a serem alcançados, a justificativa do estudo, a metodologia da pesquisa, as limitações da pesquisa e a organização do trabalho.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica que embasa o tema da pesquisa. Contempla, conceito, visões e funções da controladoria.

No terceiro capítulo, faz-se a apresentação e análise dos dados coletados.

Ao final do estudo, no quarto capítulo, são expostas as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas, seguidas das referências, apêndice e anexos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os subsídios teóricos para o desenvolvimento da pesquisa. Entretanto abordam-se aspectos gerais da controladoria, seu conceito, sua missão e funções..

### 2.1 CONTROLADORIA

No Brasil, a controladoria originou-se de pessoas que exerciam cargos de responsabilidade no departamento contábil, ou no departamento financeiro, uma vez que estes profissionais possuem uma visão ampla da empresa, capacidade esta que os tornou capazes de detectar as dificuldades e propor soluções (KANITZ, 1976, p. 5 *apud* ANDREATTA, 2005).

Ao longo dos anos, percebe-se que vários autores vêm tentando conceituar a palavra controladoria, e definir suas funções dentro da organização. Segundo Beuren (2002, p. 21), “o verdadeiro significado do termo controladoria ainda não está totalmente definido na literatura”.

Peleias (2002, p. 13) define a controladoria como “uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar suporte adequado ao processo de gestão”.

Para Catelli (2002, p. 344),

a controladoria é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Mosimann e Fisch (1999, p. 99) mencionam que “a controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia”.

Villas Boas (2000, p. 61) define a controladoria como sendo:

um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração para desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e ou funções relacionadas com o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, o Orçamento Empresarial e o Sistema de Custos para avaliação e controle das operações e dos produtos, objetivando a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial.

Para melhor compreender a controladoria deve-se dividi-la em dois vértices. “O primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações” (CATELLI, 2001, p. 344).

### 2.2.1 Ramo do Conhecimento

A controladoria como ramo do conhecimento está direcionada para modelar a correta mensuração do patrimônio e tem como objeto de estudo a estruturação do modelo de gestão empresarial e de sistema de informações.

Catelli (2001, p. 344) diz que:

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

Ainda Catelli (1999) coloca algumas premissas básicas que servem como base para a controladoria como ramo do conhecimento:

- a) A empresa é constituída sobre o pressuposto da continuidade;
- b) A empresa é um sistema em constante interação com seu ambiente;
- c) O resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial;
- d) O resultado econômico é a base para a tomada de decisões;
- e) O Modelo de Gestão – derivado das crenças e valores – será a carta magna que corresponde a um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial;
- f) As atividades empresariais são conduzidas, de forma estruturada, por um Processo de Gestão que analiticamente corresponde ao Planejamento, Execução e Controle;
- g) As informações requeridas pelos Gestores são devidamente suportadas por sistemas de informações.

Entretanto, viu-se que a controladoria permite aos gestores uma visão sistêmica, possibilitando visualizar cenários futuros, onde diversas variáveis são identificadas dentro de vários ramos do conhecimento favorecendo as formulações e verificações de idéias, minimizando os riscos e as incertezas destas quando colocadas em prática.

### 2.2.2 Órgão Administrativo

A controladoria numa visão administrativa pode ser evidenciada como uma progressão da contabilidade no que tange aos seus aspectos gerenciais, pois ela tende a visualizar, captar, interpretar, analisar, informar e apresentar soluções e ou alternativas nos processos decisórios.

Mosimann e Fisch (1999, p. 88) afirmam que a controladoria:

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

Para Catelli (2001, p. 345), a controladoria, como unidade administrativa, é o “[...] órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização”.

Mosimann, Alves e Fisch (1993) mostram que vários autores qualificam a controladoria como órgão de *staff* uma vez que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabilizar pelos seus resultados. A controladoria assume um papel de assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Catelli (1972 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993) contrapõe este ponto de vista, ou seja, mostra que o *controller* é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto a aceitação de planos. Desta maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na mesma linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

A controladoria entretanto, como órgão administrativo tem como base, sua finalidade, sua missão e diversas funções que tornam-na uma técnica significativa dentro das organizações assessorando os gestores na tomada de decisão.

### 2.2.2.1 Missão

A controladoria deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior a soma dos resultados de cada área (MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993).

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 90) entendem que a missão da controladoria consiste em “otimizar os resultados econômicos da empresa, objetivando garantir sua continuidade, através da integração de esforços das suas diversas áreas”.

Oliveira (2002 p. 18) acrescenta que as informações de planejamento e controle exigem sistemas de informação que suportem determinadas decisões, para tanto a missão da controladoria é aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseada no modelo de gestão. O papel da controladoria é de assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informações atual, integrando-se para a otimização das análises (OLIVEIRA, 2002, p. 18).

A controladoria, no entanto, evidencia como missão precípua a otimização dos resultados para conseguir a continuidade empresarial, tendo como suporte, para isto, a utilização do planejamento, do controle e dos sistemas de informações, entre outros.

### 2.2.2.2 Funções da Controladoria

A função da controladoria como órgão administrativo, preocupa-se com a constante avaliação da eficácia dos vários departamentos no exercício de suas atividades.

Pode-se estabelecer funções essenciais e funções decorrentes do desenvolvimento organizacional que foram atribuídos a controladoria. Neste sentido, para Anderson e Schmidt (1961, *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89-90), as funções essenciais da controladoria são:

- O controle organizacional que tem como finalidade em manter todas as partes da estrutura organizacional em expansão de forma continuada, eficiente e econômica;
- A mensuração do empreendimento que tem a finalidade de suprir a necessidade em reconhecer e descrever claramente a segmentação da empresa nas suas várias atividades de receita e custo.

Entretanto, pode-se estabelecer que a função da controladoria é em suscitar um planejamento gerencial, gerindo o controle organizacional de forma continuada, eficiente e econômica.

Para as funções da controladoria decorrentes do desenvolvimento organizacional, Anderson e Schmidt (1961, *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p. 89-90) destacam: manter os registros contábeis adequados, com a finalidade de prover informações corretas para as várias entidades externas; e a divulgação de informações a usuários externos à empresa, em decorrência das exigências legais, como por exemplo os impostos cobrados pelo governo, as participações de acionistas minoritários, as negociações salariais e a obtenção de empréstimos junto a instituições financeiras.

Kanitz (1976, *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p. 87), estabelece como funções primordiais da controladoria a direção e implantação dos sistemas de:

- a) Informação: compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, etc;
- b) Motivação: referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente;
- c) Coordenação: visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções;
- d) Planejamento: de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior;
- e) Acompanhamento: relativo a contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Neste sentido as funções da controladoria são a direção e implantação de sistemas de informações contábeis e financeiros, sistemas de pagamentos e recebimentos, sistemas de controle analisando seus efeitos sobre o comportamento das pessoas, sistema de coordenação centralizando as informações sob o ponto de vista econômico assessorando a direção na busca de melhorias, sistema de planejamento determinando se os planos traçados são consistentes e viáveis para a organização e sistemas de acompanhamento afim de correção de falhas e revisão do planejamento.

Peres Jr., Pestana e Franco (1997) determinam que a função básica da controladoria é comparar os resultados gerados pela atividade com os resultados que haviam sido projetados. Para que isso aconteça de forma adequada, é necessário o pleno conhecimento, por parte de toda a organização, dos objetivos estabelecidos e da forma com que se pretende alcançá-los.

De acordo com o *Financial Executive Institute* (1962, *apud* OLIVEIRA, 2002, p. 17), as principais atribuições da controladoria compreendem:

- a) Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- b) Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- c) Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para atingir esses objetivos;
- d) Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- e) Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- f) Sugerir melhorias para a redução de custos;
- g) Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- h) Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- i) Analisar a adequação na utilização dos recursos matérias e humanos da organização e;
- j) Revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização sem exceção.

Catelli (2001, p. 346) identifica as atividades da controladoria como órgão administrativo:

- a) Desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica: visto que as decisões tomadas na condução das atividades têm como foco o resultado econômico, significa que os gestores devem estar de posse de instrumentos adequados, bem como devidamente treinados;

- b) Subsídio ao processo de gestão com informação em todas as suas fases: os sistemas de informações devem ser disponibilizados para uso direto do gestor, de modo que as informações sejam oportunas;
- c) Gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões: os sistemas de informações devem propiciar informações que reflitam a realidade físico-operacional. A Controladoria é a responsável pela gestão operacional, e;
- d) Apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas: é a maneira de consistir a otimização do todo, constituindo-se num elemento catalisador da sinergia necessária para a otimização do resultado global.

Nesta visão, o autor atribui as funções da controladoria sobre os enfoques da gestão econômica, gestão da informação e gestão operacional, desta forma, a controladoria ao participar na definição do modelo de gestão, divulgar os conceitos de gestão econômica, disponibilizar os instrumentos necessários e zelar pelo pronto atendimento caracteriza como um agente de mudanças no comportamento das organizações.

A controladoria é de fundamental importância dentro das organizações, no sentido de propiciar aos gestores, informações para a tomada de decisão e para o acompanhamento da situação real da empresa. A precisa definição dos objetivos almejados pela empresa e sua correlação com a estratégia, compatível com a organização, proporcionarão à controladoria os instrumentos e informações necessárias para a execução de suas funções.

Heckert e Wilson (1963 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) estabelecem como funções da Controladoria:

- a) A função de planejamento, que inclui o estabelecimento e a manutenção de um plano operacional integrado por meio de canais gerenciais autorizados, de curto e longo prazo, compatível com os objetivos globais, devidamente testado e revisado, e abrangendo um sistema e os procedimentos exigidos;
- b) A função de controle, que inclui o desenvolvimento, o teste e a revisão por meios adequados dos padrões satisfatórios contra os quais deve-se medir o desempenho real, e a assistência à administração no incentivo à conformidade dos resultados reais com os padrões;
- c) A função de relatar, que inclui preparação, análise e interpretação dos fatos financeiros e números para o uso da administração, envolve uma avaliação desses dados em relação aos objetivos e métodos da área e da empresa como um todo, e influências internas e preparação de relatórios a terceiros como órgãos governamentais, acionistas, credores, clientes, público em geral, conforme suas exigências.
- d) A função contábil, que inclui o estabelecimento e a manutenção das operações da contabilidade geral e da contabilidade de custos, da divisão e empresa como um todo, juntamente com os sistemas e métodos referentes ao projeto, instalação e custódia de todos os livros contábeis, os registros e formas requeridos para registrar objetivamente as transações financeiras e adequá-las aos princípios contábeis, com o respectivo controle interno e;
- e) Outras funções relacionadas, de responsabilidade primária que incluem supervisão e operação de tais áreas como: impostos, seguros, procedimentos e sistemas, etc...

Brito (2003, p .21), apresenta as funções da controladoria também sob os enfoques de planejamento, controle, relatórios financeiros, contabilidade e outras funções relacionadas:

a) No planejamento, trazendo a necessidade de se manter um projeto que integra todas as operações conforme as metas e objetivos da organização, revendo e analisando sempre que for necessário, utilizando vários sistemas e vários processos de maneira adequada;

b) No controle, produzindo e revisando modelos para analisar o desempenho da organização propiciando aos gestores informações gerais acerca de melhorias nos aspectos financeiros e não financeiros;

c) Nos relatórios financeiros, planejá-los, analisá-los e interpretá-los para proporcionar uma tomada de decisão pelos gestores de maneira adequada, quanto aos objetivos e metas da organização, como também para o fornecimento de informações para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e para o público geral;

d) Na contabilidade, organizando todas as transações financeiras da empresa fornecendo informações pertinentes para os gestores poderem planejar e controlar os negócios da organização;

e) outras funções relacionadas, tratando-se do relacionamento com acionistas, governo, clientes, fornecedores entre outros.

Esta pesquisa analisa as funções da controladoria comparando teoria e prática, sob os enfoques encontrados na visão de autores como, Heckert e Wilson (1963 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) e destacado novamente de maneira mais abrangente por Brito (2003, p .21).

Analisa também, as funções da controladoria delineados na literatura comparando-as com a prática, através da utilização da Tabela 1 que apresenta as funções da controladoria conforme os autores dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil divulgado pela revista catarinense da ciência contábil (SCHNORRENBARGER *et al*, 2008).

Destaca-se na Tabela 1 resumidamente, as funções de planejamento e controle como sendo as mais citadas. No Brasil 100% dos estudiosos apresentam como função da controladoria, a função de planejamento e 80% apresentam a função de controle, já na



Alemanha e nos Estados Unidos, 80% dos estudiosos citam a função de planejamento e 100% e 70% respectivamente, para a função de controle.

Para as funções menos citadas, destaca-se o controle interno com 3%, relatórios governamentais, processamento de dados, mensuração de risco e desenvolvimento de pessoas com 7% respectivamente.

País	Estados Unidos										Alemanha										Brasil										Total			
	AUTORES										AUTORES										AUTORES													
FUNÇÕES	Financial Executives Institute (1962)	Cohen e Robbins (1966)	Heckert e Willson (1963)	Vancil (1970)	Anderson, Schmidt e McCosh (1973)	Willson e Colford (1981)	Roehl-Anderson e Bragg (1996)	Anthony e Govindarajan (2002)	Horngren, Sundem e Stratton (2004)	Sub-Total (EUA)	Mann (1973)	Bramseemann (1980)	Weige (1988)	Serfling (1992)	Reichmann (2001)	Hahn (2001)	Schwarz (2002)	Weber (2004)	Kupper (2005)	Horvath (2006)	Sub-Total (Alemanha)	Tung (1974)	Kanitz (1976)	Yoshitake (1984)	Mossiman e Fisch (1999)	Almeida, Parisi e Pereira (2001)	Peleias (2002)	Beuren (2002)	Brito (2003)	Padoveze e Benedicto (2005)	Nascimento e Reginato (2007)	Sub-Total (Brasil)		
	Jackson (1949)																																	
Planejamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	26	
Controle			X	X	X	X	X	X	X	7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	25
Sistema de Informação										0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8		X		X	X	X	X	X	X	X	X	5	13
Elaboração de Relatórios e Interpretação	X	X		X	X	X		X	X	7				X			X				2	X		X	X				X	X			5	14
Contábil	X		X	X	X		X			5											0	X	X	X	X				X	X			6	11
Auditoria	X					X		X		3											0	X											1	4
Administração dos Impostos	X	X	X			X				4											0												0	4
Controle Interno								X		1											0												0	1
Avaliação e Deliberação		X								1			X								1		X			X							2	4
Avaliação e Consultoria			X							1				X			X				2									X			1	4
Relatórios Governamentais		X	X							2											0												0	2
Proteção de Ativos		X	X			X		X	X	5				X			X				2			X									1	8
Processamento de Dados					X					1											0	X											1	2
Mensuração de Risco					X					1											0			X									1	2
Organização							X			1	X								X		2												0	3
Direção							X			1					X				X		2							X					1	4
Desenvolver Pessoal								X		1									X		1												0	2
Análise e Avaliação Econômica		X	X	X				X	X	5				X			X				2					X							1	8
Atender Agentes de Mercado			X							1				X			X				2					X	X		X				3	6
Coordenação										0					X	X		X		X	4												0	4

Tabela 1: Funções da controladoria na visão dos autores norte-americanos, alemães e brasileiros.

Fonte: Schnorrenberger *et al.* (2008).

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada em uma instituição financeira que atua em todo o Estado de Santa Catarina, em sua sede administrativa, localizada em Florianópolis, SC. Esta Instituição passa atualmente por um processo de mudança em decorrência da incorporação pelo Banco do Brasil (BB), primeiro processo na história do País, atraindo a atenção de empresas e demais instituições financeiras. Neste trabalho apresenta-se a pesquisa feita na controladoria da Instituição, que tem um papel fundamental neste processo.

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso fundamentado em informações sobre a controladoria da Instituição, levantadas através de manual interno, conforme Anexo 1, relatórios de gestão publicados na mídia, assim como através de entrevista (Apêndice A) aplicada ao *controller*.

#### 3.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional, ou simplesmente SFN, forma-se pelo conjunto de Órgãos de Regulação e Instituições que operam os instrumentos financeiros do sistema com o objetivo básico de transferir recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresa, governo) superavitários para os deficitários (DIAS, 2005).

O Sistema Financeiro Nacional do Brasil é formado por um conjunto de instituições financeiras voltadas para a gestão da política monetária do governo federal. É composto por entidades supervisoras e por operadores que atuam no mercado nacional e orientado por três órgãos normativos, o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC) (DIAS, 2005).

O SFN, portanto, tem como função básica canalizar os recursos financeiros dos agentes com excedentes, os chamados agentes superavitários, para os agentes que têm escassez de recursos financeiros, os chamados agentes deficitários.

As transferências dos recursos financeiros são feitas diretamente entre os agentes, ou através de intermediários financeiros.

Intermediários financeiros são as empresas prestadoras dos serviços que permitem aos investidores atuar nos mercados de capitais. Essas empresas só

podem iniciar e exercer a sua atividade depois de demonstrarem possuir meios e idoneidade para a prestação de cada serviço e obterem um registro na Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

São intermediários financeiros:

- a) As instituições de crédito;
- b) As empresas de investimento em valores mobiliários (sociedades corretoras, sociedades financeiras de corretagem, sociedades gestoras de patrimônios, e outras sociedades qualificadas pela lei como empresas de investimento ou autorizadas a prestar algum serviço de investimento);
- c) As sociedades gestoras de instituições de investimento coletivo (ou fundos de investimento). (CMVM, 2008).

Os intermediários financeiros atuam na intermediação financeira, facilitando o fluxo de fundos entre os agentes econômicos, como por exemplo, os bancos, as financeiras, as corretoras e distribuidoras de títulos e valores mobiliários.

O Sistema Financeiro Nacional do Brasil tem seus alicerces nas leis da reforma bancária de 1964 e do mercado de capitais de 1965. Em 1988, uma nova lei criou os bancos múltiplos.

O SFN, conforme os ensinamentos de Valério (2002), é composto por dois subsistemas: subsistema normativo que regula, estabelece normas de funcionamento e fiscaliza as instituições e os agentes que atuam nos mercados financeiro e de capitais. Dentre eles podemos citar, o Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários, Superintendência Nacional de Previdência Complementar e a Superintendência de Seguros Privados. O segundo, subsistema de intermediação trata da parte operacional do sistema financeiro, constituído por instituições monetárias e não monetárias que operam na intermediação financeira. As instituições financeiras bancárias como exemplos são os bancos comerciais e os bancos múltiplos com carteira comercial. As instituições financeiras não bancárias incluem os bancos de investimentos, bancos múltiplos sem carteira comercial e as demais instituições financeiras.

No subsistema de intermediação estão inseridas as instituições financeiras bancárias ou monetárias, e as instituições financeiras não bancárias ou não monetárias.

Dias (2005, p. 18) descreve que as instituições financeiras bancárias são os bancos comerciais e bancos múltiplos que possuem carteira comercial, e são assim consideradas porque têm autorização para receber depósitos à vista. Instituições financeiras não bancárias são os bancos de investimentos, os bancos múltiplos sem carteira comercial, e as demais instituições financeiras como financeiras e sociedades de crédito imobiliário. Estas

instituições são caracterizadas por não poderem receber depósitos à vista, mas também poderem emitir títulos para a captação de recursos para empréstimos e financiamentos.

### 3.2 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

A Instituição financeira pesquisada tem como razão social, Banco do Estado de Santa Catarina S.A, sendo que sua sigla ou nome mais conhecido é BESC.

Em seu relatório de gestão (BESC, 2007), contava em dezembro de 2007 com 3.126 funcionários, sendo 2.401 de agências, 725 da direção geral e 593 estagiários.

Dentre os produtos e serviços oferecidos pelo BESC, conforme seu relatório de gestão de 2007, destacam-se:

- Depósitos à vista e a prazo;
- Depósitos em poupança;
- Fundos de Investimentos;
- Empréstimos – crédito pessoal;
- Títulos descontados;
- Financiamentos rurais;
- Arrecadação de impostos, contribuições e outros;
- Operações de crédito para pessoas físicas e jurídicas;
- Cobrança eletrônica BESC;
- Operação com garantia de recebíveis;
- Débito automático;
- Títulos de capitalização;
- Seguros de vida e patrimoniais;
- Central de Atendimento BESC;
- *Home* BESC;
- Convênios;
- Auto-atendimento em terminais e pela Internet.

O Banco, por estar no programa nacional de desestatização (PND), desde setembro de 1999, ou seja, com a possibilidade de ser privatizado, não podia atuar em alguns

segmentos de mercado, como por exemplo, cartão de crédito e novos financiamentos habitacionais. No entanto, devido à nova conjuntura, a partir da incorporação, que aconteceu em 01 de outubro de 2008, permitirá ao banco trabalhar com toda a gama de produtos e serviços oferecidos pelo BB. Neste primeiro momento os serviços e produtos já disponíveis no BESC são a emissão de cartão de crédito e o compartilhamento de alguns serviços como saque, extratos e saldos que poderão ser efetuados em toda a rede do BB. A previsão para unificar todas as operações entre ambos é para março de 2009.

O BESC, criado pela Lei Estadual nº 2.719, de 27.05.1961 e constituído em 15 de janeiro de 1962 é uma Instituição financeira comercial, organizada sob a forma de sociedade anônima, de economia mista, regendo-se pelo disposto no Estatuto Social e pelas disposições legais e normativas que lhe forem aplicáveis (BESC, 2007). Iniciou suas atividades em julho de 1962.

No início, sua denominação social era Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (BDE), passando em 1969 para a atual: Banco do Estado de Santa Catarina S.A. (BESC). Nesse mesmo ano, adquiriu o controle acionário da Companhia Catarinense de Crédito, Financiamento e Investimentos, e em 1971 ingressou no Mercado de Capitais através do recebimento do certificado de Registro de Capital Aberto, expedido pelo Banco Central do Brasil (BACEN).

Em 2000, o controle acionário do Sistema Financeiro do Banco do Estado de Santa Catarina (SFBESC) composto por BESC FINANCEIRA S.A Crédito, Financiamentos e Investimentos; BESC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.; BESC Arrendamento Mercantil; e BESC S.A. Crédito Imobiliário, foi transferido para a União Federal.

Para atender sua finalidade, o BESC se vale da estrutura dos postos de atendimento e o suporte administrativo e operacional da Direção Geral. Possui uma agência em Brasília (DF), Curitiba (PR), Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ) e está presente em todos os municípios do Estado de Santa Catarina.

Conforme o relatório de gestão do BESC (2007), o banco conta com mais de um milhão de clientes, entre correntistas, poupadores e investidores, desenvolvendo suas operações de modo integrado com as demais empresas que compõem o SFBESC.

O Banco tem por finalidade principal fomentar o desenvolvimento econômico do Estado de Santa Catarina, realizando operações e serviços que favoreçam a

criação de riquezas, sua distribuição e circulação, mediante a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e de suprimento financeiro sob suas múltiplas formas, inclusive a prestação de serviços de administração de carteira de valores mobiliários, realizando quaisquer atividades empresariais facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional, especialmente aos Bancos comerciais (BESC, 2007).

A Instituição apresenta em sua missão: “ajudar no crescimento de organizações e pessoas através do apoio financeiro e da prestação de serviços, com eficácia e lucratividade, harmonizando os interesses de clientes, acionistas e empregados e contribuindo para melhor qualidade de vida da sociedade catarinense”. Os princípios norteadores da Instituição são: colocar os cliente em primeiro lugar; os recursos de Santa Catarina são aplicados no estado; a valorização da integração com a comunidade; a preservação dos direitos dos acionistas; a qualificação e valorização do corpo funcional; os procedimentos são éticos, transparentes e profissionais; a qualidade com simplicidade; e a rentabilidade (BESC, 2007).

### 3.3 A CONTROLADORIA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

A estrutura organizacional do BESC (apresentada no Anexo 1) e conforme evidenciado no manual da estrutura organizacional da Instituição é um instrumento de ação organizacional, mutável segundo dimensões internas da companhia assim como de condições ambientais externas. Para tanto, devem ser feitas contínuas avaliações da estrutura e dos profissionais que a compõem, de forma a adequá-los às necessidades relativas ao estágio de desenvolvimento em que a organização se encontra, bem como às demandas de mercado a que está sujeita.

Diante deste contexto, num ambiente de diferentes estruturas organizacionais, da diversidade de políticas administrativas e estratégias empresariais, a controladoria tem seu papel de auxiliar a transformação de dados, em informações úteis para o processo de tomada de decisão.

A estrutura organizacional da Instituição, segundo o manual da estrutura organizacional, tem como característica uma departamentalização mista formada pela

matriz, produto x funcional x regional, realizando operações e serviços que favoreçam a criação de riquezas, sua distribuição e circulação, que lhe permitirá:

- a) A prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias;
- b) A prestação de serviços bancários, de intermediação e de suprimento financeiro sob suas múltiplas formas, inclusive a prestação de serviços de administração de carteira de valores mobiliários;
- c) O exercício de quaisquer atividades empresariais facultadas às instituições integrantes do SFN, especialmente aos Bancos Comerciais.

Na Figura 1, apresenta-se o organograma da Diretoria de Gestão de Riscos e Controle, com destaque para a controladoria, vislumbrando a sua localização e a sua posição estratégica na empresa.



## Organograma da Diretoria de Gestão de Riscos e Controle

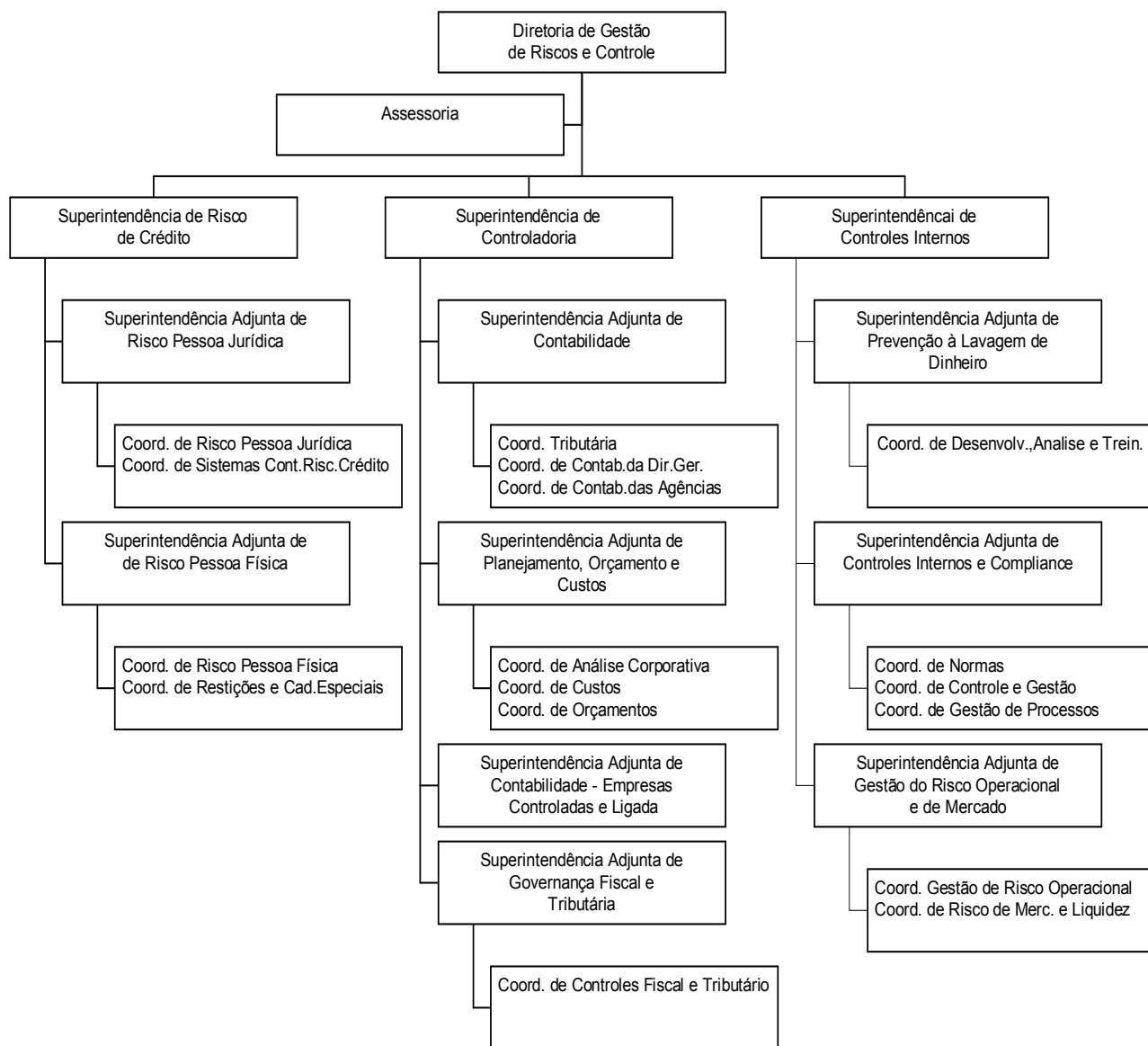


Figura 1: Organograma da Diretoria e Gestão de Riscos e Controle  
 Fonte: Relatório de Gestão do BESC (2007).

O BESC, conforme o seu relatório de gestão 2007, possui em sua estrutura organizacional a Diretoria de Gestão de Risco e Controle, Diretoria de Planejamento, Diretoria Comercial, Diretoria de Administração, Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros e a Diretoria de Gestão Institucional e Finanças.

A Diretoria de Gestão de Riscos e Controle destaca-se nesta pesquisa, uma vez que é esta a diretoria que tem como subordinada a Superintendência de Controladoria, objeto do estudo. Enumera-se conforme o manual da estrutura organizacional do BESC (Anexo 1) as atribuições desta diretoria que são de: organizar e controlar os riscos das operações de crédito; organizar, dirigir e fiscalizar os serviços de natureza financeira e contábil; praticar atos relativos as operações de mercado de câmbio; administrar os recursos do Banco, com vistas a manter sua liquidez; orientar, coordenar e fixar políticas de captação e aplicação de recursos; dirigir e coordenar os serviços de tesouraria e de guarda de valores; gerir as informações e a relação com o mercado e os acionistas; coordenar a avaliação dos investimentos do Banco em relação aos riscos de mercado; e conduzir o processo de estabelecer diretrizes estratégicas da elaboração, execução e acompanhamento do orçamento para toda a empresa.

Entretanto, de acordo com a estrutura organizacional departamentalizada, que a Instituição utiliza, a controladoria do BESC, denominada de Superintendência de Controladoria, está subordinada à Diretoria de Gestão de Riscos e Controle (DIRIS). Ela também é dividida em áreas de responsabilidade, por superintendências adjuntas:

- a) Superintendência Adjunta de Contabilidade (SACON): composta pela Coordenadoria Tributária (COTRI), Coordenadoria de Contabilidade da Direção Geral (CODIR) e Coordenadoria de Contabilidade das Agências (COAGE);
- b) Superintendência Adjunta de Planejamento, Orçamento e Custos (SAPOC): composta pela Coordenadoria de Análise Corporativa (COACO), Coordenadoria de Custos (COCUT) e Coordenadoria de Orçamento (COORC);
- c) Superintendência Adjunta de Contabilidade - Empresas Controladas e Ligada (SACOE) juntamente com a Coordenadoria de Controle Fiscal e Tributário (COFIT); e
- d) Superintendência Adjunta de Governança Fiscal e Tributária (SAGOF).

A controladoria da Instituição é formada por um conjunto de 25 funcionários, elencados a seguir e separados por áreas de responsabilidade. Deste conjunto inclui-se a figura de 1 *controller*, na função de Superintendente de Controladoria.

A SACON possui um total de 11 funcionários, destes são: 1 superintendente adjunto, 3 coordenadores e 7 assistentes administrativos;

A SAPOC possui um total de 9 funcionários, destes: 1 superintendente adjunto, 3 coordenadores e 5 assistentes administrativos;

A SAGOF, com um total de 3 funcionários, destes são: 1 superintendente adjunto, 1 coordenador e 1 assistente administrativo; e

A SACOE possui somente 1 funcionário, ou seja, 1 superintendente adjunto.

Diante do exposto, observa-se que esta estrutura organizacional consubstancia-se como peça fundamental para que se possa desenvolver a controladoria na instituição, neste sentido observa-se através da Figura 1, segundo os ensinamentos de Catelli (1972, *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993) evidenciados no tópico 2.2.2 da fundamentação teórica, a posição estratégica da controladoria, colocada numa estrutura de linha, fazendo parte da cúpula administrativa.

Através da entrevista aplicada ao *controller* (Apêndice A), foi possível conceituar a controladoria da Instituição financeira como sendo o órgão responsável pela manutenção e controle do sistema de informações contábeis, financeiras e gerenciais, a fim de auxiliar os administradores na tomada de decisão. A controladoria do BESC, ainda segundo o *controller*, coordena esforços para que o fluxo de informações gerado chegue aos seus usuários em tempo hábil e oportuno colaborando para o processo decisório, buscando minimizar as incertezas quanto às decisões dos gestores de tal forma que a instituição atinja os objetivos estabelecidos pela alta administração, bem como possa garantir a sua continuidade. Reforça Catelli (2001), neste contexto, conforme o tópico 2.2.2 do trabalho, que a controladoria deve ser o direcionador de esforços dos gestores para que estes conduzam os resultados globais da organização de forma a otimizá-los.

Corroborando também com o que foi encontrado na prática, Mosimann e Fisch (1999, p.88), tópico 2.2.2, afirmam que a controladoria deve garantir informações adequadas para o processo de decisão dos gestores colaborando para a eficácia empresarial.

Constatou-se também na entrevista ao *controller* (Apêndice A), que a controladoria do BESC tem como missão precípua oferecer à Instituição um sistema de informações confiável e tempestivo que atenda as exigências legais e subsidie os administradores para a tomada de decisão. Neste contexto, atribuem-se os ensinamentos de Oliveira (2002 p. 18), destacados no tópico 2.2.2.1, concordando que a controladoria deve ter como missão, facilitar o processo decisório através de um sistema de informações que forneça

alternativas econômicas, assim como através de uma visão sistêmica, integrar as informações e reportá-las aos gestores.

### 3.4 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA DO BESC

Esta seção trata das funções da controladoria do BESC, analisando-as juntamente com o que a teoria afirma sobre o assunto. Para o levantamento dos dados, utilizou-se da pesquisa documental descritas no manual da estrutura organizacional (Anexo 1) e no manual de controladoria (Anexo 1), como também se utilizou de informações levantadas através da entrevista (Apêndice A) aplicada ao *controller* da Instituição.

Este estudo, todavia, evidencia as funções da controladoria e apresenta também as atribuições atinentes a cada área de responsabilidade, ou seja, por superintendências adjuntas (Figura 1).

#### 3.4.1 Funções Gerais da Superintendência de Controladoria

Conforme o manual da estrutura organizacional e o manual de controladoria (Anexo 1), a seguir serão apresentadas e analisadas as funções da Controladoria do BESC.

**Função: “Assegurar a elaboração do orçamento de investimentos, do Programa de Dispêndios Globais e demais informações exigidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão”.**

Para melhor entender esta função da controladoria do BESC conceitua-se o orçamento de investimento e o programa de dispêndios globais.

Conforme destacado no manual da controladoria do BESC (Anexo 1), o orçamento de investimento da instituição traz os pressupostos gerais do planejamento da estratégia empresarial em representações numéricas de mercados e recursos, estabelecendo parâmetros de controle. As metas de captação, aplicações, receitas e despesas expressam a estratégia da empresa em relação aos mercados. Ainda, conforme o manual da controladoria, o orçamento do BESC, como instrumento de tomada de decisão objetiva evidenciar o programa orçamentário, ditar normas e procedimentos que regulamentam a

organização para elaborar e executar o orçamento, através da integração de tarefas executadas em determinado período por diversas funções e departamentos da empresa. O orçamento, como um instrumento descritivo das atividades operacionais e programas de investimentos do BESC, relaciona o seu objetivo com duas funções administrativas básicas: planejamento e controle.

O programa de Dispêndios Globais, conforme o manual da controladoria da instituição (Anexo 1), trata de um conjunto sistematizado de informações econômico-financeiras, cujo objetivo é aliar o volume de recursos e dispêndios a cargo das estatais, compatibilizando-o com as metas de políticas econômicas governamental.

Entretanto, conforme constatado na prática, esta função da controladoria apresenta a atribuição de garantir que o orçamento seja elaborado em conformidade com os pressupostos gerais traçados no planejamento estratégico da empresa. Nesta ótica, concorda Brito (2003), destacado no tópico 2.2.2.2 do trabalho, que a controladoria tem como responsabilidade manter um projeto de planejamento que integra todas as operações conforme metas e objetivos da empresa, assim como propiciar através do controle informações gerais acerca de melhorias nos aspectos financeiros da empresa, otimizando os resultados para conseguir a continuidade da organização.

**Função: “Garantir a existência das informações de resultado e desempenho econômico”.**

Para garantir a existência de informações de resultado e desempenho econômico destacado nesta função, a controladoria do BESC utiliza-se, em linhas gerais, das principais práticas contábeis adotadas pela empresa conforme Anexo 1 no manual de controladoria.

Dentre as práticas contábeis adotadas pela Instituição cita-se: a apuração do resultado de receitas e custos com base no regime de competência; o uso de estimativas contábeis; aplicações interfinanceiras de liquidez, empréstimos, títulos descontados, financiamentos, depósitos remunerados, captações do mercado aberto e demais operações ativas e passivas; os investimentos nas sociedades controladas e coligadas estão avaliados pelo método da equivalência patrimonial; e o rateio do custo administrativo é determinado com base nas despesas administrativas.

Neste contexto, Heckert e Wilson (1963 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) e Brito (2003), conforme visto no tópico 2.2.2.2, concordam o que foi evidenciado na prática, através da afirmação de que a controladoria tem seu papel importante em planejar, controlar e manter o sistema de informações financeiras e não financeiras da empresa, planejando, analisando e interpretando relatórios, proporcionando aos gestores uma tomada de decisão adequada frente aos objetivos e metas traçados pela organização.

**Função: “Assegurar a confiabilidade e tempestividade dos registros contábeis”**

Nesta função, a controladoria do BESC tem como responsabilidade assegurar a confiabilidade e tempestividade dos registros contábeis, ou seja, atribui a informação contábil, em especial aquela contida nas demonstrações contábeis, o dever de propiciar revelação suficiente sobre a entidade, revestindo-se de atributos indispensáveis da confiabilidade e tempestividade.

Corroborando com o que foi constatado na prática, Heckert e Wilson (1963 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) e Brito (2003), destacado no tópico 2.2.2.2, fazem menção quanto a aspectos contábeis colocando a contabilidade como uma função básica da controladoria, ou seja, tem como responsabilidade organizar, estabelecer e manter todas as operações da contabilidade, juntamente com sistemas e métodos para que se possam registrar objetivamente as transações financeiras e adequá-las aos princípios contábeis, com o respectivo controle interno da organização.

**Função: “Supervisionar o cumprimento das normas e instruções do BACEN, Ministério da Fazenda, Secretaria da Receita Federal, CVM e demais órgãos normatizadores e fiscalizadores, em assuntos de competência da Controladoria”.**

Para esta função da controladoria, encontra-se ressonância nos ensinamentos de Heckert e Wilson (1963 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) e Brito (2003) colocado no tópico 2.2.2.2, onde destacam que a controladoria mantém ativas outras funções de sua responsabilidade.

Entretanto, para controladoria do BESC, neste aspecto pode-se inferir que tem como função e ou responsabilidade, a supervisão do cumprimento de normas e instruções instituídas por órgãos normatizadores e fiscalizadores.

### 3.4.2 Funções das Superintendências Adjuntas de Controladoria

Para que a controladoria possa bem desempenhar seu papel, na Instituição pesquisada são divididas as suas funções em áreas específicas de responsabilidades, conforme pode ser identificado em sua estrutura organizacional no manual da estrutura organizacional e no manual de controladoria, apresentados no Anexo 1.

Neste tópico, entretanto, serão destacadas as atribuições das superintendências adjuntas da controladoria mantendo a análise dos dados conforme os ensinamentos de Heckert e Wilson (1963 apud MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) e Brito (2003), discutido no tópico 2.2.2.2, que apresentam as funções e ou atribuições da controladoria nos aspectos de planejamento, controle, relatórios, contabilidades e outras responsabilidades.

#### 3.4.2.1 Superintendência Adjunta de Contabilidade

A Superintendência Adjunta de Contabilidade juntamente com a Superintendência Adjunta de Contabilidade das Empresas Controladas e Ligada, abrange todos os aspectos que tratam dos fenômenos que afetam o patrimônio da Instituição como também das empresas controladas e ligada. Dentre as funções e ou atribuições desta superintendência adjunta conforme destacado no manual da estrutura organizacional (Anexo 1) estão a de:

- a) Planejar a otimização de resultados futuros envolvendo aspectos referentes ao fortalecimento da estrutura de capital e economia de impostos e contribuições;
- b) Planejar e atualizar constantemente os estudos ou modificações contábeis aplicáveis ao banco e a cada empresa subsidiária;
- c) Planejar, controlar e orientar sobre os procedimentos contábeis nos Pontos de Atendimento, Agências, Unidades da Direção Geral e empresas vinculadas;
- d) Acompanhar o desempenho econômico e financeiro do Conglomerado BESC, propondo procedimentos operacionais e contábeis recomendáveis a uma eficiente administração fiscal e de resultados;
- e) Encaminhar e conferir as informações para publicação das demonstrações financeiras;

f) Fornecer dados financeiros e contábeis às dependências internas do Banco e entidades externas fiscalizadoras e/ou normatizadoras;

g) Prestar informações às auditorias externas acerca das demonstrações contábeis;

h) Supervisionar, analisar e elaborar balancetes diários e mensais, balanços semestrais e demais demonstrações financeiras;

i) Manter o Plano de Contas Contábeis;

j) Analisar documentos contábeis, com o intuito de verificar a sua conformidade com as instruções vigentes;

l) Avaliar os atos e fatos relacionados com as alterações do capital social e patrimônio líquido das empresas do Conglomerado BESC, emitindo parecer e efetuando proposições;

m) Coordenar e executar a escrituração dos livros fiscais obrigatórios, bem como se responsabilizar pela devida guarda; e

n) Monitorar os registros contábeis dos bens não de uso do Banco, recebidos em dação de pagamento.

A Superintendência Adjunta de Contabilidade, conforme pode ser evidenciado da prática, trata dos sistemas de informações destinados a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica e financeira, decorrentes dos atos e fatos contábeis praticados pela instituição.

Neste sentido, concordando com a função estabelecida para esta área da controladoria do BESC, Heckert e Wilson (1963 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) e Brito (2003) apresentado no tópico 2.2.2.2, destacam as atribuições para a controladoria no âmbito da contabilidade, no sentido de planejar, coordenar supervisionar, acompanhar e monitorar as operações da contabilidade geral e adicionalmente organizar todas as transações financeiras nos livros comerciais escriturando-as e fornecendo informações aos seus usuários.

#### 3.4.2.2 Superintendência Adjunta de Planejamento, Orçamento e Custos

A Superintendência Adjunta de Planejamento, Orçamento e Custos trata dos assuntos pertinentes à gestão das políticas de aplicação de recursos do Banco, preparação,



acompanhamento e avaliação do orçamento, assim como, os processos de apuração e análise de custos. As funções desta área de acordo com o manual da estrutura organizacional (Anexo 1) são de:

a) Planejar e elaborar anualmente a Política de Aplicações dos Recursos das Agências Financeiras Oficiais de Fomento das Empresas BESC, BESCRI e BESCREDI;

b) Conduzir o processo de orçamentação e reprogramação orçamentária no que diz respeito à consolidação dos parâmetros de metas de receitas, despesas e investimentos, ao acompanhamento da execução orçamentária e à avaliação do desempenho corporativo por Empresas e Consolidado do Conglomerado BESC;

c) Coordenar as atividades de apuração de custos por centro de responsabilidade e de produtos e serviços do Conglomerado BESC;

d) Apurar e analisar os custos por centros de responsabilidade e rentabilidade por produtos e serviços do Conglomerado BESC;

e) Analisar o custo/benefício dos pontos de atendimento; e

f) Elaborar o Demonstrativo de Resultado Gerencial.

Visualiza-se nesta superintendência, funções no âmbito da contabilidade de custos, ou seja, cabe a esta área da controladoria responsabilizar-se pelo planejamento, coordenação, análise e condução dos processos e atividades que envolvem os custos dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco assim como os custos decorrentes de sua atividade normal de funcionamento.

Neste contexto, conforme tratado no tópico 2.2.2.2, Heckert e Wilson (1963 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) e Brito (2003) apresentam as funções básicas da controladoria e destacam as atribuições desta no âmbito da contabilidade de custos, corroborando com o que foi constatado na prática.

#### 3.4.2.2 Superintendência Adjunta de Governança Fiscal e Tributária

As atribuições elencadas para esta área de responsabilidade conforme o manual da estrutura organizacional do BESC (Anexo 1) são:

a) Implementar e desenvolver metodologia de planejamento tributário;

b) Avaliar, em caráter permanente, o comportamento e tendências do mercado do ponto de vista de situações relacionadas a questões tributárias e fiscais;

c) Atualizar, rever e manter todas as normas que dizem respeito a questões tributárias e fiscais;

d) Intermediar toda e qualquer mudança e/ou alteração de sistemas relacionados a questões tributárias e fiscais;

e) Analisar e orientar os processos relativos à compensação de impostos, contribuições e outros;

f) Centralizar as questões fiscais e tributárias, tanto como contribuinte quanto como responsável fiscal;

g) Centralizar o controle de todos os pagamentos de tributos que o Conglomerado BESC realiza, de forma a medir, monitorar e controlar gastos, despesas e outros desembolsos realizados, permitindo um adequado acompanhamento orçamentário e fiscal;

h) Exercer controle sobre montantes e prazos de recolhimentos de todos os tributos afetos ao banco e demais empresas do sistema;

i) Gerenciar o processo de conciliação de tributos retidos e repassados e outras questões relacionadas a questões tributárias e fiscais;

j) Instituir a agenda fiscal; e

l) Prestar suporte técnico e conceitual as áreas executantes de tarefas relacionadas a questões tributárias e fiscais.

Percebe-se na prática que as atribuições da Superintendência Adjunta de Governança Fiscal e Tributária tratam dos aspectos fiscais e tributários da Instituição, ou seja, ela controla as obrigações tributárias e fiscais da empresa em consonância com a legislação de forma que possibilite aos gestores analisar a carga de tributos recolhidos pelo Banco, permitindo a execução de um planejamento tributário e evitando possíveis sanções fiscais.

Diante deste contexto, concordam Heckert e Wilson (1963 *apud* MOSIMANN; ALVES; FISCH, p. 88-89, 1993) e Brito (2003), citado no tópico 2.2.2.2, que incluem nas funções da controladoria outras responsabilidades como por exemplo a supervisão e operações que tratam dos aspectos fiscais e tributários da Instituição.

### **3.4.3 Comparativo das Funções da Controladoria, Teoria e Prática.**

Conforme mencionado no item 2.2.2.2 da fundamentação teórica, no Quadro 1 sobre as funções da controladoria, apresenta-se no Quadro 2 um comparativo das funções da controladoria encontradas no BESC com as funções elencadas pelos estudiosos do Brasil, Estados Unidos e Alemanha.

Sob uma análise comparativa com a literatura, identifica-se para as funções da controladoria do Banco do Estado de Santa Catarina, funções de planejamento, de controle, de sistema de informações, de elaboração de relatórios e suas interpretações, função contábil, administração de impostos, controle interno, relatórios governamentais, coordenação e atender agentes de mercado. Identifica-se como relevante, a função de auditoria que não faz parte das atribuições da controladoria da Instituição.

A controladoria do Banco abrange as áreas da contabilidade geral, contabilidade de custos, contabilidade financeira, contabilidade fiscal e tributária, e orçamento. As funções da controladoria da Instituição, são classificadas em gerais e segmentadas por áreas de responsabilidade, distribuídas por superintendências, formando o sistema de informações contábeis, financeiras e gerenciais, propiciando aos administradores informações para a tomada de decisão frente aos objetivos traçados pela organização.

Entretanto, percebe-se que as funções da controladoria do Banco destacam-se para o planejamento para a coordenação e para o controle de todas as funções atribuídas as superintendências que estão sob sua responsabilidade, conforme destacado no item 3.4.2.

País	Estados Unidos										Alemanha										Brasil										Total	Besc				
	AUTORES										AUTORES										AUTORES															
FUNÇÕES	Jackson (1949)	Financial Executives Institute (1962)	Cohen e Robbins (1966)	Heckert e Willson (1963)	Vancil (1970)	Anderson, Schmidt e McCosh (1973)	Willson e Colford (1981)	Roehl-Anderson e Bragg (1996)	Anthony e Govindarajan (2002)	Horngren, Sundem e Stratton (2004)	Sub-Total (EUA)	Mann (1973)	Bramseman (1980)	Welge (1988)	Serfling (1992)	Reichmann (2001)	Hahn (2001)	Schwarz (2002)	Weber (2004)	Küpper (2005)	Horváth (2006)	Sub-Total (Alemanha)	Tung (1974)	Kanitz (1976)	Yoshitake (1984)	Mossiman e Fisch (1999)	Almeida, Parisi e Pereira (2001)	Pelias (2002)	Beuren (2002)	Brito (2003)	Padoveze e Benedicto (2005)	Nascimento e Reginato (2007)	Sub-Total (Brasil)	Total		
	Planejamento	X		X	X	X	X	X	X	X	X	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	26	x
Controle			X	X	X	X	X	X	X	X	7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	25	x
Sistema de Informação											0	X	X	X								8		X								X	5	13	x	
Elaboração de Relatórios e Interpretação	X	X		X		X	X		X	X	7				X			X				2	X		X	X				X	X		5	14	x	
Contábil	X			X	X	X		X			5											0	X	X	X	X				X	X		6	11	x	
Auditoria	X						X		X		3											0	X										1	4		
Administração dos Impostos	X	X	X				X				4											0											0	4	x	
Controle Interno								X			1											0											0	1	x	
Avaliação e Deliberação		X									1		X									1		X		X							2	4		
Avaliação e Consultoria			X								1			X			X					2								X			1	4		
Relatórios Governamentais		X	X								2											0											0	2	x	
Proteção de Ativos		X	X			X			X	X	5			X			X					2		X									1	8		
Processamento de Dados					X						1											0	X										1	2		
Mensuração de Risco						X					1											0		X									1	2		
Organização							X				1	X							X			2											0	3		
Direção							X				1					X					X	2						X					1	4		
Desenvolver Pessoal								X			1								X			1											0	2		
Análise e Avaliação Econômica		X	X	X				X	X		5			X			X					2				X							1	8		
Atender Agentes de Mercado			X								1			X			X					2				X	X		X			3	6	x		
Coordenação											0				X	X		X				4											0	4	x	

Tabela 2: Quadro comparativo das funções da controladoria na visão dos autores norte-americanos, alemães e brasileiros com as funções da controladoria do Besc.

Fonte: Adaptado Schnorrenberger *et al.* (2008) e Dados da Pesquisa.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa realizada, bem como as recomendações sugeridas para trabalhos futuros.

### 4.1 CONCLUSÕES

Na realização desta pesquisa identificou-se grande diversidade de dados e informações acerca das funções da controladoria, tanto na pesquisa bibliográfica, como no estudo de caso.

Quanto à questão-problema: “há conformidade entre as características da controladoria se for analisada comparativamente teoria e prática?”, foi gradativamente respondida no decorrer da pesquisa através da análise dos normativos internos da Instituição, como também da aplicação de uma entrevista ao *controller*. A problemática da pesquisa apresenta que na prática se encontra uma grande diversidade de funções sendo desempenhadas pela controladoria, assim como há falta de consenso entre os estudiosos quanto às funções exercidas pela controladoria (SCHNORRENBARGER *et al.* 2007).

Entretanto, esta pesquisa constatou o que vem sendo delineado na literatura, ou seja, a controladoria de uma organização possui inúmeras funções e responsabilidades, e estas são definidas em conformidade com as características inerentes da empresa, como dimensão, ramo de atividade, filosofia, políticas, entre outros.

Quanto aos objetivos específicos pode-se inferir que foi possível analisar e estabelecer como conceito para a controladoria, conforme afirma o *controller* na entrevista, como sendo o órgão responsável pela manutenção e controle do sistema de informações contábeis, financeiras e gerenciais, a fim de auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Ainda quanto aos objetivos específicos, foi possível analisar na prática que as funções da controladoria são classificadas em gerais e divididas por áreas de responsabilidade, formando o conjunto de funções atribuídas para a controladoria.

Quanto ao objetivo geral deste estudo, conclui-se que foi possível analisar as funções da controladoria em uma instituição financeira, apoiado pelos objetivos

específicos. Ao analisar as funções da controladoria do Banco do Estado de Santa Catarina verificou-se que há aderência da prática com a teoria, ou seja, todas as funções atribuídas para a controladoria da Instituição pesquisada estão em conformidade com o que foi delineado na fundamentação teórica.

#### 4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com vistas a complementar e aprimorar este campo de estudo sobre a controladoria, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas, contemplando os seguintes aspectos:

- Análise das funções da controladoria em outras instituições financeiras públicas e privadas;
- Elaboração de um estudo comparativo quanto à existência e a atuação da área de controladoria nas demais instituições financeiras.
- Análise comparativa entre a controladoria do BESC e do Banco do Brasil, uma vez que ambas estão passando pelo processo de incorporação de Bancos.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Cartilha SCR**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/fis/crc/ftp/cartilhascr.pdf>. Acesso em: 10 de janeiro de 2008.

Banco do Estado de Santa Catarina. **Relatório de Gestão 2007**. Disponível em [www.besc.com.br](http://www.besc.com.br). Acesso em 09 de outubro de 2008.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRITO, Osias Santana de. **Modelo de Controladoria de Risco-Retorno em Bancos de Atacado**. São Paulo: USP, 2000.

CATELLI, Armando; GUERREIRO Reinaldo; PEREIRA Carlos Alberto. *Controladoria*. In: CATELLI, Armando. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CMVM). *Guia financeiro*. Disponível em [http://64.233.169.104/search?q=cache:www.cmvm.pt-D420-47A9-8454-1/guia\\_if.pdf+conceito+intermediario+financeiro&hl=7&gl=br](http://64.233.169.104/search?q=cache:www.cmvm.pt-D420-47A9-8454-1/guia_if.pdf+conceito+intermediario+financeiro&hl=7&gl=br). Acesso em: 28 de março de 2008.

DIAS, Francisco José Becker. **Módulo 1: Sistema Financeiro Nacional**. Versão 4. São Paulo: FEBRABAN, 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. 46 e 56 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993. 23 p.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Silvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. Florianópolis: UFSC. 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a Controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ JR., Jose Hernandez ; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: Teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: 1997 41 p.

RIBEIRO, Lisa Meitner Seixas. **Competências, habilidades e atitudes do profissional controller nas empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis.** Florianópolis: UFSC. 2007.

SCHNORRENBERGER, Darci; RIBEIRO, Lisa M. Seixas; LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene. Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa, PB, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2007. **Anais.** Florianópolis: UFSC, 2007.

SCHNORRENBERGER, Darci; LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; RIBEIRO, Lisa M. Seixas. Perfil do Controller em Empresas de Médio e Grande Porte na Grande Florianópolis. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 7, p. 57-70, 2008.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED. 2001.

SILVEIRA, Amélia. (Coord.). **Roteiro básico para a apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias.** 2. ed. Blumenau: Edifurb. 2004. 23 p.

RICCIO, Edson L.; PETERS, Marcos R.S. **Novos Paradigmas para a Função Controladoria.** São Paulo: FEA-USP. 1993.

TUNG, Nguyen Huu. **Controladoria Financeira das Empresas.** 8 ed. São Paulo: USP. 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000. 47 p.

VILLAS BOAS, Fernando J. **A Controladoria: um modelo conceitual integrado.** Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano IV. São Paulo: CRC. 60 p.

VALERIO, Marco Aurélio Gumieri. **Reforma Regulatória e Sistema Financeiro Nacional.** Disponível em <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3333>, 2002. Acesso em 01 de março de 2008.



## APÊNDICE A

**Entrevista aplicada ao *controller* da Instituição Financeira pesquisada.**

- 1) Qual o seu cargo na controladoria do BESC?
- 2) Qual é o seu superior hierárquico?
- 3) Há quanto tempo exerce o cargo mencionado na questão 1?
- 4) Qual a sua formação acadêmica?
- 5) Qual a quantidade de funcionários que compõem a área de Controladoria?
- 6) Quais são os cargos encontrados na controladoria e respectivamente a quantidade de funcionários para cada cargo?
- 7) O *controller* pode assumir diferentes posturas em diferentes organizações em virtude das empresas possuírem características específicas inerentes a cada uma, como por exemplo, dimensões, ramo de atividade, filosofia, origem, entre outros. Neste sentido como você conceitua o controller no BESC?
- 8) Como você conceitua a controladoria no BESC?
- 9) Na sua opinião, qual é a missão da controladoria no BESC?
- 10) Como você define as informações geradas pela controladoria e qual a importância delas para a organização?
- 11) Sobre as funções da controladoria, como elas podem ser destacadas, enumeradas, apresentadas?

ANEXOS