

---

# A Controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de Caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A.

Fernando Barros de Lima<sup>1</sup>  
Márcia Martins Mendes De Luca<sup>2</sup>  
Sandra Maria dos Santos<sup>3</sup>  
Vera Maria Rodrigues Ponte<sup>4</sup>

---

•Artigo recebido em: 23/08/2009 • Artigo aceito em: 29/01/2010 •• Segunda versão aceita em: 11/04/2010

## Resumo

A globalização e a integração dos mercados internacionais têm inserido as empresas em geral e as instituições financeiras em um ambiente competitivo e complexo, reforçando a necessidade de que essas empresas e instituições criem estruturas, produtos e processos que contribuam para a eficácia empresarial e a sua continuidade. Nesse contexto, a Controladoria, como unidade organizacional, juntamente com os demais órgãos da empresa, ao executar suas funções, deve auxiliar os gestores da organização na obtenção da eficácia empresarial, visando à continuidade da instituição. Este estudo tem como objetivo principal identificar as funções do órgão de Controladoria em uma instituição financeira e como a sua atuação é percebida pelos gestores. Para alcançar o objetivo da pesquisa, realizou-se um estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB), adotando-se como procedimentos de investigação a pesquisa bibliográfica e documental e a aplicação de questionários e entrevistas junto a seus principais gestores. Como resultado da pesquisa, conclui-se que o órgão de Controladoria do BNB guarda consonância com os conceitos apresentados na literatura, haja vista que realiza uma multiplicidade de funções relacionadas ao planejamento, avaliação e controle e gestão da informação, as quais são claramente percebidas por expressiva proporção dos gestores e contribuem sobremaneira para o alcance da eficácia empresarial.

**Palavras-chave:** Controladoria; Instituições Financeiras; Funções da Controladoria.

---

<sup>1</sup> Mestre em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Endereço: Rua João Melo, nº 329, apto. 204, Bairro Damas – CEP: 60426-050, Fortaleza/CE. Telefone (85) 3299-3060. E-mail: fblima@bnb.gov.br ou fblima1968@uol.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Controladoria e Contabilidade pela USP. Universidade Federal do Ceará (UFC). End.: R. Cel. Jucá, nº 1000/1501, Aldeota - 60170-320, Fortaleza/CE. Tel.: (85) 32611705. E-mail: marciadeluca@ufc.br

<sup>3</sup> Doutora em Economia pela UFPE. Universidade Federal do Ceará (UFC). End.: Rua Barão de Aratã, nº 836, apto. 806B - CEP: 60050 070, Fortaleza/CE. Telefone: (85) 9984-9421. E-mail: smsantos@ufc.br

<sup>4</sup> Doutora em Controladoria e Contabilidade pela USP. Universidade Federal do Ceará (UFC). End.: R. Dr. Thomaz Pompeu, 111, apto. 1200 - 60160-080, Fortaleza/CE. Tel.: (85) 3248-6669. E-mail: vponte@fortalnet.com.br  
Nota: este artigo foi aceito pela Editora Científica Jacqueline Veneroso Alves da Cunha e passou por uma avaliação *double blind review*.

---

# The Controllership in Financial Institutions: Case Study in Banco do Nordeste do Brasil S.A.

---

## Abstract

Globalization and integration of international markets have disposed the business in general and financial institutions in a competitive and complex environment, reinforcing the need for these institutions to create structures, processes and products that contribute to business effectiveness and continuity. In this context, the Controller such as organizational unit, with the others departments in the company, to perform its functions, should assist the managers of the enterprise in obtaining of the business efficiency. This study aims to identify the main functions of controller unit in a financial institution in Brazil and how its performance is perceived by mean managers. To achieve the objective of the research it was elaborated a case study in Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB), adopting as a procedure of investigation the literature and documentary research and a implementation of questionnaires and interviews with its main managers. As a result of the research, it was concluded that the controller unit of BNB is in consonance with the concepts presented in the literature, because it executes a variety of tasks related to planning, control, evaluation and information management, which are clearly perceived by significant proportion of managers and contributes considerably to the achievement of its business effectiveness.

**Keywords:** Controller; Financial Institutions; Functions of Controller.

## 1. Introdução

Como decorrência da globalização dos mercados, os ambientes econômico e organizacional tornaram-se mais complexos, dificultando o entendimento e o gerenciamento dos eventos que podem afetar o desempenho operacional e a estrutura patrimonial de determinadas instituições.

Diante desse cenário, o processo de gestão empresarial passa por desafios, levando as empresas a trabalhar com novas estruturas, para enfrentar esses ambientes mais competitivos e exigentes, requerendo melhores práticas de gestão corporativa. Assim como as empresas em geral, as instituições financeiras estão inseridas nesses ambientes complexos, tendo como agravante a acirrada competitividade do setor bancário.

Nesse contexto, a Controladoria, como unidade organizacional, disponibiliza ferramentas que podem ser utilizadas pelos gestores para a

obtenção de eficácia empresarial e para que a empresa desempenhe adequadamente o seu papel na sociedade, com o objetivo de garantir a competitividade e a sobrevivência nesses novos ambientes.

Kaplan e Atkinson (1989, p. 524) alertam que a estrutura organizacional de uma empresa deve ser condizente com o ambiente em que atua, ao afirmarem: “Contingency theory, a popular organizational model, predicts that the complexity of a firm’s environment will determine the complexity of the internal structure of the firm”. O ensinamento de Kaplan e Atkinson (1989) ressalta a necessidade de atualização da estrutura organizacional das instituições frente à complexidade e ao dinamismo do mundo empresarial.

A Controladoria deve contribuir para o planejamento estratégico da empresa, disponibilizar informações que auxiliem o processo de gestão da organização, bem como efetuar o acompanhamento, controle e avaliação do desempenho da instituição, objetivando contribuir para que a superação dos obstáculos que surgem no cotidiano empresarial e propiciar o crescimento e a evolução das organizações no atendimento das necessidades de seus clientes. Giongo e Bianchi (2005) reforçam esse entendimento, pois entendem que a Controladoria atua na gestão das organizações com a finalidade de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, visando aos objetivos globais da organização. Para tanto, os gestores “devem atuar de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos” (GIONGO; BIANCHI, 2005, p. 1).

Para Müller e Beuren (2008), a implantação ou reestruturação da Controladoria nas organizações implica mudanças e alterações de procedimentos. A pesquisa conduzida pelas autoras revela que a Controladoria foi instituída ou reestruturada na maioria das empresas familiares brasileiras no período de 2001 a 2006, mudando antigos e criando novos hábitos, rotinas e procedimentos.

Com o objetivo de atingir a eficácia empresarial e garantir a sua competitividade no mercado financeiro, em 2003 o Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB) promoveu um processo de ajuste em sua estrutura organizacional. Uma das novidades foi a criação do Ambiente de Controladoria.

O BNB é uma sociedade de economia mista que tem como acionista majoritário o Governo Federal. Criado em 1952, já nos seus primórdios

tornou-se o principal agente de desenvolvimento sustentável do Nordeste. Por sua importância para o desenvolvimento da economia da região e por ter criado um órgão de Controladoria no âmbito da mudança implementada em sua estrutura organizacional em 2003, o BNB torna-se uma instituição adequada para uma análise da atuação da unidade organizacional denominada Controladoria.

Assim, configura-se como item central deste estudo a seguinte questão: *Como as funções do Ambiente de Controladoria do BNB são percebidas pelos gestores da instituição?*

A pesquisa tem como objetivo geral identificar as funções do Ambiente de Controladoria no BNB e a percepção dos gestores em relação à sua atuação. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, adotando-se a ferramenta investigativa denominada estudo de caso, com o apoio de várias fontes de evidência (documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e observação participante). Na coleta de dados, fez-se uso da entrevista semiestruturada e de questionário com perguntas abertas e fechadas.

Os resultados obtidos com este estudo podem contribuir para que se conheçam as funções de Controladoria em uma instituição financeira, bem como a atuação específica do Ambiente de Controladoria do BNB, na visão dos seus gestores.

Vale ressaltar que este estudo limita-se a analisar uma unidade específica – o BNB –; portanto, as conclusões aqui levantadas dizem respeito exclusivamente à unidade de análise objeto do estudo de caso, não sendo cabível a generalização dos seus resultados para outras instituições. Entretanto, referido estudo poderá contribuir como instrumento para ampliar a discussão e a reflexão sobre a atuação da Controladoria nas organizações.

As análises, observações, deduções e conclusões contidas neste artigo, assim como suas eventuais implicações, são de inteira responsabilidade dos autores, não necessariamente representando o pensamento ou a concordância do BNB nem de seus administradores.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Controladoria: Conceitos e Funções

Apesar dos esforços e estudos realizados com vistas a se encontrar uma definição de Controladoria, observa-se alguma dificuldade de alcançar esse objetivo, devido à amplitude do campo de estudos, da abrangência da área de atuação e da visão multidisciplinar a ela atribuídos.

Nessa linha de raciocínio, Carvalho (1995, p. 14) afirma:

A literatura pesquisada e a experiência prática verificada nas empresas demonstra, à evidência, que, em meio a algumas concordâncias, remanescem muitas indefinições e contradições acerca do que vem a ser a Controladoria e, para usar a visão preferida pela maioria dos autores, do que compreende o órgão de mesmo nome inserido no seio das organizações empresariais deste final de século.

Ressalte-se que, apesar da complexidade do tema, alguns autores deram as suas contribuições.

Mosimann e Fisch (1999) aduzem que “a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimento relativos à gestão econômica, podendo ser visualizada sob o aspecto de uma unidade administrativa ou sob o enfoque de área de conhecimento humano”. E complementam que como unidade administrativa, a Controladoria tem como objetivos:

Garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 88).

Ainda na visão da Controladoria como um conjunto de doutrina e conhecimentos, Borinelli (2006, p. 105) a define da seguinte forma: “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Ao conceituar Controladoria, Pereira e Nagano (2002, p. 107) mencionam os dois enfoques, porém os aglutinam em uma mesma definição, quando ensinam:

A Controladoria tradicional, como órgão administrativo e como corpo de conhecimentos, tem sido a responsável pela apresentação, aos gestores, de um plano (modelo) de ação que otimize todos e cada um dos resultados individuais (ótimo local) de produtos e das diversas áreas de responsabilidade em que se organizam as empresas, bem como o resultado global (ótimo global) da empresa, representado pela soma dos resultados individuais.

Analisando a Controladoria pela ótica de unidade organizacional, Tung (1980, p. 33-34) afirma:

A Controladoria funciona como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece dados e informações, que planeja e pesquisa, procurando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento atuais e futuros, que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Segundo Oliveira (2003, p. 45), “à Controladoria, como órgão da estrutura empresarial, cabe administrar o sistema de informações econômico-financeiro da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área no intuito de maximizar os resultados globais da empresa”.

As atividades do órgão de controladoria da empresa são identificadas com base nas etapas de planejamento, controle e execução (TARIFA, 2007, p. 1). Beuren, Pinto e Zonatto (2008, p. 4) complementam essa ideia quando afirmam que “é a Controladoria que de fato gerencia o processo informacional de suporte ao processo gestão”. Para Fistarol, Silveira e Fernandes (2008), a Controladoria está diretamente ligada à gestão das organizações, tornando-se indispensável às organizações.

Assim, é de se entender que a Controladoria procura assegurar a eficácia empresarial por meio do fornecimento de informações que contribuam para melhorar o processo decisório e para a otimização dos resultados econômicos da organização. Nesse contexto, a Controladoria se

estabelece com uma posição de destaque dentro do ambiente organizacional, possuindo funções definidas no modelo de gestão da empresa.

Vale ressaltar a argumentação de Borinelli (2006) em relação ao fraco arcabouço teórico existente sobre o tema Controladoria. Os resultados da pesquisa de Beuren, Pinto e Zonatto (2008) também comprovam essa argumentação, ao constatarem que, na abordagem conceitual dos trabalhos publicados nos anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade no período de 2001 a 2006, a definição de Controladoria ainda é mínima. A pesquisa indica ainda que, quanto aos aspectos procedimentais, não há consenso sobre as atividades típicas do órgão, mas destaca-se a atividade relacionada aos Sistemas de Informação. Quanto aos aspectos organizacionais, o estudo revelou que não existe preocupação em tratar a Controladoria como uma unidade organizacional, formalmente constituída, com poder de decisão, mas sim como unidade administrativa capaz de subsidiar o processo decisório da empresa.

Figueiredo e Caggiano (1997) ensinam que as principais atividades da Controladoria podem ser assim classificadas:

- Planejamento – estabelecer e manter um plano integrado para as operações, consistentes com os objetivos e as metas da companhia a curto e longo prazo, que deve ser analisado e comunicado aos gestores por meio de um sistema de comunicação;
- Controle – desenvolver e revisar os sistemas de avaliação de desempenho da atividade da empresa, de modo que estes contribuam para melhorar o desempenho dos gestores na execução das suas funções e o resultado global da empresa;
- Informação – preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo decisório, bem como preparar informações para uso externo;
- Contabilidade – manter os registros do sistema de contabilidade geral e de custos em conformidade com os princípios da contabilidade e de acordo com as finalidades do controle interno; e
- Outras funções – administrar e supervisionar as atividades que impactam o desempenho empresarial, estabelecer relacionamentos com auditores internos e externos, garantir a manutenção de sis-

temas e procedimentos de registro e instituir programas de financiamento.

Na visão de Almeida, Parisi e Pereira (2001), a Controladoria possui as seguintes funções: subsidiar o processo de gestão, avaliar o desempenho das áreas e dos gestores da organização, avaliar o resultado da empresa, gerenciar os sistemas de informações e atender aos agentes de mercado.

Enfatizando a relação risco x retorno nas organizações, Brito (2003, p. 23) apresenta uma visão diferenciada, ao opinar que “a Controladoria deve migrar da análise do retorno obtido para a análise do retorno em condições de risco e alocação de capital”.

Dessa forma, pode-se entender que cumpre à Controladoria avaliar e acompanhar as diversas combinações da relação risco x retorno x alocação de capital, com o objetivo de subsidiar as decisões dos gestores das organizações.

Alguns autores acrescentam a gestão tributária como uma função da Controladoria (NASCIMENTO; LUZ; GUIDOTTI, 2007; OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2005). Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 199) justificam o planejamento tributário como mais uma função da Controladoria, devido ao caráter estratégico dessa atividade, assinalando: “Afinal, controlar e planejar estrategicamente as complexas nuances tributárias faz parte do cabedal de conhecimentos do *controller* desses novos tempos”.

Nesse contexto, as funções apresentadas podem ser classificadas em cinco grandes grupos, considerando-se as atribuições que possuem propósitos semelhantes, segundo entendimento dos autores, conforme apresentado a seguir:

- Funções de planejamento – compreendem as atribuições relacionadas ao planejamento organizacional, envolvendo aspectos estratégicos e operacionais, a elaboração do orçamento e simulação de cenários.
- Funções de avaliação e controle – envolvem as ações relacionadas à execução dos planos estabelecidos, ao cumprimento das metas, à implementação das ações e ao estabelecimento de mecanismos que proporcionem a identificação de desvios e suas respectivas causas,



para que possam ser devida e oportunamente corrigidos. Correspondem à análise do desempenho obtido em função dos recursos utilizados e em comparação com o desempenho planejado.

- Funções de gestão da informação – compreendem as atribuições relacionadas à concepção de modelos de informações que contribuam para o processo de gestão, bem como instrumentos para reportar aos acionistas proprietários e demais partes interessadas, quer no âmbito interno, quer no âmbito externo da empresa. Envolve atividades de assessoria e consultoria aos gestores no processo de gestão, coordenação da integração das áreas, atendimento às auditorias, fisco, instituições de mercado, elaboração de relatórios internos, externos e preparação de informações econômico-financeiras.
- Funções de gestão contábil – estão relacionadas ao desenvolvimento e implementação dos princípios e práticas contábeis a que a empresa está sujeita. Fazem parte desse grupo a implementação e manutenção de registros, políticas e procedimentos contábeis, o gerenciamento do departamento e do sistema de contabilidade, a elaboração e a análise das demonstrações contábeis e a gestão tributária.
- Funções de gestão de riscos – correspondem a uma série de funções que compreendem as atividades de identificar, mensurar, analisar, avaliar e mitigar os riscos envolvidos no negócio da empresa. Nesse item, está enquadrada a análise do binômio risco-retorno.

Cabe ressaltar que, à medida que as operações empresariais tornam-se mais complexas e os gestores demandam novos subsídios para a eficácia da gestão, outras funções são atribuídas à Controladoria. São funções complexas, que acompanham o dinamismo do ambiente empresarial e, inclusive, ultrapassam as fronteiras delineadas pelos limites da empresa, podendo chegar aos diversos elos que compõem a cadeia produtiva em que as organizações estão inseridas.

Nesse contexto, a Controladoria torna-se a cada dia mais abrangente, ficando mais difícil delimitar, com clareza, a sua atuação e abrangência no universo empresarial.

## 2.2 A Controladoria em Instituições Financeiras

A movimentação de capitais cumpre uma função importante, ao transformar os recursos poupados em investimentos. Essa transformação pode ser denominada “intermediação financeira”, de fundamental importância para a sustentabilidade de uma economia. As instituições responsáveis pela intermediação financeira em âmbito nacional formam o denominado sistema financeiro.

De acordo com o Banco Central (2007), o sistema financeiro compõe-se de três grandes grupos de instituições: Órgãos Normativos, Entidades Supervisoras e Agentes Operadores. Os agentes operadores são responsáveis pela realização dos procedimentos operacionais que envolvem a intermediação financeira entre poupadores e investidores. Dentre os agentes operadores, encontram-se as chamadas instituições financeiras.

Segundo Assaf Neto (2001), as instituições financeiras são entidades que visam transferir recursos dos agentes econômicos superavitários para os deficitários.

De acordo com o Banco Central (2007), as instituições financeiras podem ser distribuídas em dois grandes grupos: instituições financeiras captadoras de depósitos à vista e Demais instituições financeiras. As instituições captadoras de depósitos à vista podem ser classificadas em: bancos múltiplos, bancos comerciais, cooperativas de crédito e Caixa Econômica Federal, enquanto as demais instituições financeiras podem ser classificadas como: agências de fomento, associações de poupança e empréstimo, bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, companhias hipotecárias, cooperativas centrais de crédito, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário e sociedades de crédito ao microempreendedor.

Nesse contexto, analisa-se se as funções da Controladoria demandam alguma característica específica ou diferenciada para a controladoria dessas organizações, considerando-se que os autores citados não fazem restrições ou direcionamentos a nenhum tipo específico de instituição.

As pesquisas de Carvalho (1995), Brito (2003) e Pimentel (2006) apontam as funções da Controladoria nas instituições financeiras. O Quadro 1 ilustra a relação entre essas funções e aquelas descritas para as empresas em geral, conforme assinalado no tópico anterior.

### Quadro 1 – Relações entre as funções clássicas da Controladoria e as da Controladoria nas instituições financeiras

Funções clássicas da Controladoria	Controladoria em instituições financeiras
<b>Planejamento</b>	Estabelecer e manter um projeto integrado de operações de curto e longo prazos, de acordo com as metas e objetivos da empresa, que possa ser revisto e analisado sempre que necessário, divulgado junto a todos da gerência, utilizando sistemas e processos adequadamente instalados (BRITO, 2003). Orçamento físico-financeiro (PIMENTEL, 2006).
<b>Avaliação e controle</b>	Analisar os regulamentos expedidos pelos órgãos reguladores do mercado que possam alterar a correlação dos fatores que interagem na otimização do resultado da instituição, em articulação com as demais áreas no exame das alterações de curso que se fizerem necessárias (CARVALHO, 1995). Colaborar com os demais gestores nos esforços de obtenção de ganhos de eficácia em suas áreas, objetivando auxiliá-los na análise dos aspectos relacionados à geração dos resultados (CARVALHO, 1995). Produzir e revisar modelos de apreciação do desempenho e fornecer linhas gerais e base à gerência, de modo a assegurar a comparação dos resultados alcançados com esses padrões, valendo-se de informações financeiras e não-financeiras (BRITO, 2003). Avaliação de desempenho (PIMENTEL, 2006). Precificação de produtos e serviços (PIMENTEL, 2006).
<b>Gestão contábil</b>	Organizar todas as transações financeiras nos livros comerciais, escriturando as contas de toda a empresa, de modo a fornecer informações essenciais para que a gerência passe a planejar e controlar adequadamente os negócios da empresa (BRITO, 2003). Contabilidade societária, gerencial e tributária (PIMENTEL, 2006). Promover relacionamentos com investidores, órgãos reguladores e auditores externos responsáveis pela área tributária e programas de segurança, entre outros (BRITO, 2003).

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Quadro 1 – Relações entre as funções clássicas da Controladoria e as da Controladoria nas instituições financeiras

(continuação)

Funções clássicas da Controladoria	Controladoria em instituições financeiras
<b>Gestão da informação</b>	Conceber e gerir um sistema de informações de gestão econômica, que possibilite avaliar se os fatores determinantes do resultado alcançado comportaram-se como planejado ou que eventuais efeitos poderão provocar no resultado esperado se sofrerem alteração de curso (CARVALHO, 1995).
	Garantir que as informações que reflitam o desempenho econômico da instituição sejam adequadas ao processo decisório de cada área, estando disponíveis no momento oportuno e na quantidade e na qualidade necessárias, para que a dimensão econômica das decisões possa ser visualizada por todos os gestores (CARVALHO, 1995).
	Planejar, examinar e interpretar os resultados financeiros, para utilização pela gerência no processo decisório, a fim de que, após analisadas, as informações sirvam de referência para o alcance dos objetivos da empresa. São preparadas para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e público em geral (BRITO, 2003).
	Informações gerenciais (PIMENTEL, 2006).
	Coordenar os esforços dos gestores das diversas áreas, objetivando assegurar, no tocante aos aspectos econômicos, a eficácia empresarial (CARVALHO, 1995).
<b>Gestão de riscos</b>	Análise do retorno em condições de risco e alocação de capital (BRITO, 2003).
	Acompanhamento de riscos (PIMENTEL, 2006).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, pode-se dizer que, nas instituições financeiras, as funções da Controladoria, enquanto unidade organizacional, são passíveis de enquadramento no elenco das funções clássicas da unidade de Controladoria presente nas demais empresas. Cabe ressaltar que, no caso das instituições financeiras, dá-se ênfase ao estudo e acompanhamento da relação risco-retorno-capital investido, devido às peculiaridades do contexto operacional desse tipo de organização.

### 3. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Seguindo-se as orientações de Yin (2005) e Martins (2006), foi construído um protocolo de pesquisa, visando ao delineamento da visão geral do projeto, dos procedimentos e das questões de estudo, além de um guia para o relatório do estudo de caso.

Os procedimentos de investigação foram distribuídos em quatro etapas:

- Etapa 1: pesquisa bibliográfica, com o objetivo de se conhecer e estudar o que foi disponibilizado sobre o tema em análise;
- Etapa 2: pesquisa documental, com o objetivo de se levantar informações sobre o BNB e seu Ambiente de Controladoria;
- Etapa 3: entrevistas semiestruturadas com o superintendente da Área de Controle Financeiro do BNB, o gerente-geral e os gerentes-executivos do seu Ambiente de Controladoria, que são os principais responsáveis pela gestão das funções atribuídas ao órgão de Controladoria na instituição; e
- Etapa 4: aplicação do questionário com perguntas abertas e fechadas, junto aos gestores da direção geral do BNB, de maneira a se identificar a percepção desse grupo com relação à atuação do Ambiente de Controladoria.

O BNB está estruturado em quatro grandes blocos organizacionais: agências, superintendências estaduais, centrais e direção geral. Cada um desses blocos desempenha atividades e assume responsabilidades específicas, claramente definidas.

A população considerada nesta pesquisa é a totalidade dos gestores da Direção Geral, levando-se em conta que esses profissionais, como responsáveis pelo processo decisório, obtenção de resultados, desempenho e sobrevivência da instituição, são os principais usuários dos instrumentos, informações, produtos e serviços disponibilizados pelo Ambiente de Controladoria. Assim, a população distribui-se da seguinte forma: 1 presidente, 6 diretores, 17 superintendentes e 33 gestores de ambientes, perfazendo um total de 57 administradores, em 2007.

Considerando-se que um dos objetivos da pesquisa consiste em conhecer de forma qualificada a atuação do Ambiente de Controladoria do BNB, adotou-se a amostragem intencional para escolher os gestores da citada unidade organizacional e o responsável pela Área de Controle Financeiro do BNB para participarem das entrevistas, que ocorreram no primeiro trimestre de 2008.

A necessidade de se obter uma percepção representativa de todas as áreas funcionais e dos diversos níveis hierárquicos que compõem a estrutura organizacional do BNB, com relação à atuação do seu Ambiente de Controladoria, também foi motivo para a utilização da amostragem intencional, selecionando-se os gestores ocupantes dos diversos cargos de gestão distribuídos pelas diversas diretorias da empresa.

Fez parte da amostra o total de 40 gestores, dos quais seis foram entrevistados para obtenção de informações qualitativas sobre o Ambiente de Controladoria e suas funções. Dos 40 gestores, 29 responderam ao questionário, o que possibilitou verificar a percepção dos gestores sobre a atuação do Ambiente de Controladoria do BNB.

Para a interpretação dos dados, foi utilizada a análise por categoria. Assim, as perguntas das entrevistas foram categorizadas em dois grandes temas principais, que se subdividem em temas secundários, conforme apresentado no Quadro 2.

### **Quadro 2 – Análise de conteúdo – categorização por tema**

<b>Tema principal</b>	<b>Temas secundários</b>
A Controladoria no BNB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução</li> <li>• Funções</li> </ul>
A atuação do Ambiente de Controladoria do BNB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura da Controladoria</li> <li>• Funções do órgão Controladoria</li> <li>• A Controladoria como unidade organizacional</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O questionário foi dividido em três categorias, respeitando os dois principais temas da pesquisa (Quadro 2): (1) identificação dos respondentes, (2) a Controladoria como unidade organizacional; e (3) a avaliação do Ambiente de Controladoria.

Para facilitar a análise dos dados coletados por meio do questionário, a partir de uma padronização que possibilitasse a referida análise, adotou-se um escalonamento nas perguntas que exigiam respostas de classificação. Foi utilizada a construção de escalas classificadas como arbitrária, tendo em vista que se procurou construir um escalonamento específico para cada item pesquisado. O questionário adotou as seguintes escalas de classificação: escala de múltipla escolha (resposta única), escala de *Likert* e escala numérica.

Ressalta-se ainda que foi utilizado o coeficiente de correlação ( $r$ ) como um elemento de verificação de consistência e aderência das respostas fornecidas pelos gestores pesquisados. Discorrendo sobre a validade do coeficiente de correlação, Costa Neto (2002) sugere que seja efetuado um teste estatístico denominado *t* de *Student* para se concluir se a um determinado nível de significância há correlação linear entre as variáveis. Para efeito deste trabalho, foi utilizado o teste *t* de *Student* a um nível de 5% de significância.

Os resultados foram tabulados e apresentados em forma de gráficos e tabelas.

## 4. Resultados da Pesquisa

### 4.1 Perfil Institucional da Empresa

O BNB é uma instituição financeira organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, em que o Governo Federal é o acionista majoritário, com quase 95% do seu capital social. Classificado como banco múltiplo, o BNB mantém carteiras de desenvolvimento, comercial e de investimentos. A carteira de desenvolvimento é composta majoritariamente por financiamentos de longo prazo. A carteira comercial oferta todo tipo de produto e serviço bancário, incluindo empréstimos para a produção e para consumo de curto prazo. A carteira de investimentos é responsável pela administração e remuneração de capitais próprios e de terceiros.

Com sua Direção Geral sediada em Fortaleza, no Ceará, o BNB possui uma rede de atendimento formada por 180 agências, das quais somente quatro são localizadas fora do Nordeste. De acordo com relatório do Banco do Nordeste do Brasil (2007b), trata-se da maior instituição da América Latina voltada para o desenvolvimento regional.

Merece destaque especial o fato de o BNB ser responsável pela administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). O FNE foi criado pela Lei n. 7.827, de 27 de setembro de 1989, e tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região, mediante aplicação de recursos em financiamentos aos seus setores produtivos. Vale ressaltar que o FNE transformou-se na principal fonte de recursos operacionalizada pelo BNB.

## 4.2 A Controladoria no BNB

O presente tópico apresenta os resultados das entrevistas efetuadas com os gestores da Área de Controle Financeiro e do Ambiente de Controladoria do BNB, bem como o resultado da pesquisa documental.

No BNB, a função de Controladoria passou por um processo evolutivo, o qual acentuou-se nos últimos dez anos. O Quadro 3 resume essa evolução.

**Quadro 3 – Evolução das funções de Controladoria no BNB**

<b>Período</b>	<b>Características</b>
<b>Anterior a 1990</b>	As funções contábeis e o gerenciamento tributário eram desempenhados pelo Departamento de Contabilidade. As demais funções de Controladoria (avaliação e controle, gestão da informação e gestão de riscos) eram desempenhadas, de forma não integrada, nos diversos departamentos operacionais. Ressalte-se que as funções de planejamento praticamente não existiam nesse período, devido ao exacerbado processo inflacionário que castigava o país.
<b>1990 a 1994</b>	A função contábil e tributária continua sendo efetuada pelo Departamento de Contabilidade. As demais funções de Controladoria passam a ser realizadas nos departamentos responsáveis pelas operações financeiras.
<b>1994 a 1997</b>	Por volta de 1994, tem início na instituição o processo de inserção dos conceitos de Controladoria, de forma mais específica e sistematizada. O Departamento de Controladoria passa a desempenhar a gestão contábil, a gestão da informação, as funções de avaliação e controle e o planejamento tributário.
<b>1997 a 2003</b>	É criado o Ambiente de Suporte Financeiro, que passa a centralizar as funções de Controladoria. Com a criação desse Ambiente, as funções de Controladoria ficam separadas da execução das operações financeiras. O Ambiente de Suporte Financeiro passa a desempenhar a gestão contábil, a gestão da informação, as funções de planejamento (orçamento) e o gerenciamento do FNE. Esse período marca o início da segregação das atividades de controle das atividades operacionais, bem como o primeiro passo para inserção do processo estruturado de planejamento estratégico no BNB.

Fonte: Elaborado pelos autores.



**Quadro 3 – Evolução das funções de Controladoria no BNB**

(continuação)

<b>Período</b>	<b>Características</b>
<b>2003 a 2006</b>	É criada a Superintendência de Controle Financeiro. O Ambiente de Suporte Financeiro é desmembrado, dando lugar ao Ambiente de Contabilidade, ao Ambiente de Controladoria e, posteriormente, ao Ambiente de Controle de Operações de Crédito.; todos vinculados à Superintendência de Controle Financeiro. O Ambiente de Contabilidade fica responsável pelas funções contábeis e tributárias. O Ambiente de Controle de Operações de Crédito passa a desempenhar o acompanhamento das operações de crédito. O Ambiente de Controladoria fica responsável pelas funções de planejamento, avaliação e controle, gestão da informação, gestão de riscos e gerenciamento de custos e do FNE.
<b>2007 e 2008</b>	Em 2007 e 2008 são criados o Ambiente de Gestão Tributária e o Ambiente de Gestão de Riscos, respectivamente, ficando as funções de Controladoria assim distribuídas: Ambiente de Contabilidade – funções contábeis; Ambiente de Controle de Operações de Crédito – acompanhamento das operações de crédito; Ambiente de Gestão Tributária – funções de planejamento tributário; Ambiente de Gestão de Riscos – atribuições relativas à gestão de riscos; e Ambiente de Controladoria – funções caracterizadas como de planejamento, avaliação e controle, gestão da informação e gerenciamento de custos e do FNE.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando-se, no Quadro 3, as funções da Controladoria elencadas no referencial teórico desta pesquisa, observa-se que no BNB apenas as funções de planejamento, avaliação e controle e gestão da informação são de responsabilidade do Ambiente de Controladoria, enquanto a gestão contábil, a gestão de riscos e o planejamento tributário constituem atribuições do Ambiente de Contabilidade, do Ambiente de Gestão de Riscos e do Ambiente de Gestão Tributária, respectivamente.

O Ambiente de Controladoria do BNB compõe-se de três subunidades com funções específicas: a Célula de Orçamento, a Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados e a Célula de Controle Gerencial do FNE.

A Resolução da Diretoria do BNB (2007a), que define a estrutura da Área de Controle Financeiro, estabelece as principais funções de cada uma das células que compõem o Ambiente de Controladoria. Essas funções podem ser distribuídas em três dos cinco grupos mencionados no referencial teórico, a saber: planejamento, avaliação e controle e gestão da informação.

As funções de planejamento envolvem as atribuições relativas ao planejamento estratégico, operacional e de orçamento empresarial. O

Quadro 4 apresenta as principais atribuições do Ambiente de Controladoria relacionadas ao planejamento.

#### **Quadro 4 – Funções de planejamento do Ambiente de Controladoria do BNB**

<b>Célula Responsável</b>	<b>Funções de planejamento</b>
Célula de Orçamento	Elaborar as projeções e simulações, inclusive com utilização de diferentes cenários, de Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial e Indicadores Financeiros.
	Elaborar os orçamentos gerenciais, em consonância com o Planejamento, para Recursos e Aplicações, Receitas e Despesas e Caixa.
	Participar da definição estratégica das variáveis e seus pesos no Programa de Ação e Avaliação de Performance.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As funções de avaliação e controle correspondem às ações relativas à verificação dos planos estabelecidos, cumprimento das metas, identificação dos desvios e análise dos desempenhos obtidos, em função dos recursos utilizados e em comparação com o planejado, conforme mostra o Quadro 5.

#### **Quadro 5 – Funções de avaliação e controle do Ambiente de Controladoria do BNB**

<b>Célula Responsável</b>	<b>Funções de avaliação e controle</b>
Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados	Monitorar o cumprimento dos limites operacionais definidos pelas autoridades monetárias e outros órgãos reguladores, além dos normativos internos.
	Precificar produtos e serviços.
	Avaliar os resultados econômico-financeiros de programas e produtos no tocante a evolução, composição e inadimplência, realizando projeções e propondo ações para a melhoria da qualidade do ativo.
	Estruturar e analisar informações econômico-financeiras do BNB, inclusive em comparação com o mercado.
	Administrar os sistemas de custos e de desempenho financeiro das unidades.
Célula de Orçamento	Gerenciar as despesas administrativas.
	Desenvolver e acompanhar de forma sistemática o modelo de Ponto de Equilíbrio Estrutural.
Célula de Controle Gerencial do FNE	Consolidar e acompanhar de forma sistemática o Programa de Dispendios Globais (PDG) e o Orçamento de Investimentos exigido para estatais.
Célula de Controle Gerencial do FNE	Efetuar o gerenciamento do FNE.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A gestão da informação engloba as ações relacionadas à disponibilização de informações que contribuem para o processo de gestão da empresa. As funções realizadas pelo Ambiente de Controladoria do BNB enquadradas no grupo de funções de gestão da informação estão destacadas no Quadro 6.

**Quadro 6 – Funções de gestão da informação do Ambiente de Controladoria do BNB**

<b>Célula Responsável</b>	<b>Funções de gestão da informação</b>
Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados	Elaborar e disponibilizar as informações gerenciais e estatísticas (estruturadas e não estruturadas) para subsidiar o processo decisório.
	Preparar informações para empresas de <i>rating</i> , <i>due dilligence</i> e órgãos de controle.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A gestão contábil compreende o desenvolvimento e implementação dos princípios e práticas contábeis da empresa. No caso do BNB, a função contábil é exercida pelo Ambiente de Contabilidade, não configurando uma atividade do Ambiente de Controladoria.

A gestão de riscos engloba a identificação dos riscos inerentes ao negócio da empresa, bem como o gerenciamento desses riscos. Cumpre destacar que, ainda em 2008, após o fechamento desta pesquisa, foi criado o Ambiente de Gestão de Riscos, que passou a desempenhar as funções até então de responsabilidade do Ambiente de Controladoria.

Conclui-se, assim, que todas as funções do Ambiente de Controladoria do BNB podem ser classificadas nos grupos de funções apresentados na revisão da literatura consignada no presente estudo. Ressalta-se que, de acordo com as entrevistas realizadas com os gestores do Ambiente de Controladoria, as funções ali desempenhadas guardam fidelidade com o que dispõe a Resolução da Diretoria do BNB (2007a), que define as atribuições do referido órgão.

#### **4.3 A Percepção dos Gestores da Instituição quanto ao Ambiente de Controladoria do BNB**

Este tópico analisa, em primeiro lugar, a percepção dos gestores em relação às funções da Controladoria, e, num segundo momento, procura-se

verificar como esses gestores avaliam a atuação do Ambiente de Controladoria do BNB.

A distribuição quantitativa e proporcional dos gestores respondentes da pesquisa por diretoria está demonstrada na Tabela 1.

**Tabela 1 – Distribuição quantitativa e proporcional dos gestores respondentes segundo as diretorias**

Área	Pesquisados	Total	Proporção (%)
Diretoria Financeira e de Câmbio	7	11	63,6
Diretoria de Negócios	3	8	37,5
Diretoria Administrativa	6	10	60,0
Conselho de Administração e Presidência	6	14	42,9
Diretoria de Gestão do Desenvolvimento	3	8	37,5
Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros	2	2	100,0
Diretoria de Controle de Risco	2	4	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>57</b>	<b>50,9</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nos gráficos a seguir são apresentados os resultados relativos às funções desempenhadas pelo Ambiente de Controladoria do BNB na visão dos gestores.

É ilustrado, de acordo com o Gráfico 1, o resultado relativo às funções de planejamento. A elaboração do orçamento empresarial e as projeções e simulações de cenários utilizados no planejamento da organização foram claramente identificadas como funções desempenhadas pelo Ambiente de Controladoria.

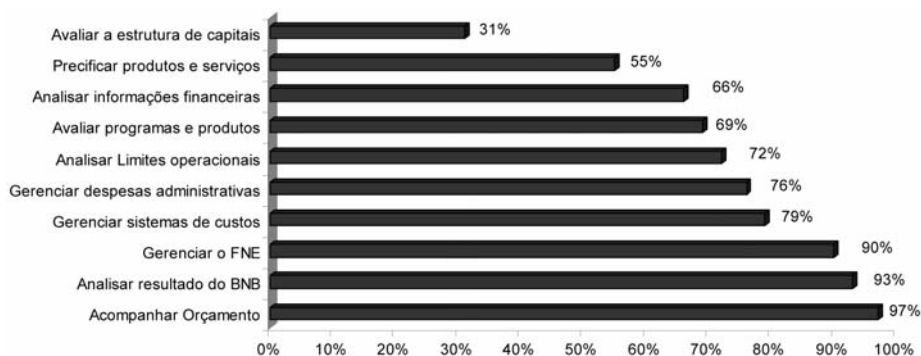
**Gráfico 1 – Distribuição proporcional das funções de Planejamento do Ambiente de Controladoria do BNB, segundo a percepção dos principais gestores da sua Direção Geral**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Reproduz-se, a partir do Gráfico 2, a percepção dos gestores no que tange às funções de avaliação e controle desempenhadas pelo Ambiente de Controladoria do BNB.

**Gráfico 2 – Distribuição proporcional das funções de avaliação e controle do órgão de Controladoria do BNB, segundo a percepção dos principais gestores da sua direção geral**

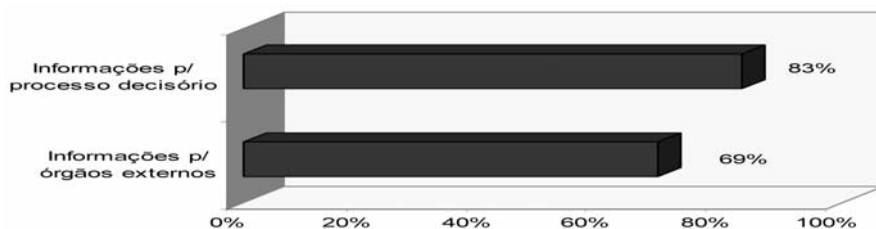


Fonte: Elaborado pelos autores.

Fica evidenciado que, no grupo de funções de avaliação e controle, destacam-se as ações relacionadas ao acompanhamento do orçamento, à análise do resultado do BNB e ao gerenciamento do FNE, as quais foram percebidas pela quase totalidade dos entrevistados.

Observam-se, no Gráfico 3, as funções de gestão da informação desempenhadas pelo Ambiente de Controladoria do BNB, destacando-se a gestão das informações voltadas para subsidiar o processo decisório. Esse resultado vai ao encontro dos ensinamentos de Carvalho (1995), Figueiredo e Caggiano (1997) e Almeida, Parisi e Pereira (2001), que identificam, dentre as funções da Controladoria, o fornecimento de informações para prover o suporte ao processo de gestão.

**Gráfico 3 – Distribuição proporcional das funções de Gestão da Informação do Ambiente de Controladoria do BNB, segundo a percepção dos principais gestores da sua Direção Geral**



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 2 apresenta a distribuição da frequência de realização dos grupos de funções exercidas pelo Ambiente de Controladoria do BNB, na percepção dos gestores participantes da pesquisa. Constata-se que, na percepção dos gestores, o Ambiente de Controladoria caracteriza-se por uma atuação mais destacada nas funções de planejamento e avaliação e controle. As funções de gestão da informação, apesar de um pouco menos percebidas, ainda registram uma proporção significativa, visto que mais da metade dos gestores pesquisados identificaram que esse grupo de funções também é realizado, no mínimo, frequentemente pelo Ambiente de Controladoria do BNB.

**Tabela 2 – Distribuição da frequência de realização dos grupos de funções executadas pelo Ambiente de Controladoria do BNB, segundo a percepção dos principais gestores de sua Direção Geral**

GRUPO DE FUNÇÕES	% dos respondentes						
	Muito frequente	Frequente	Subtotal	Raramente	Não realizada	Sem subsídio	Subtotal
Planejamento	34	39	73	10	3	14	27
Avaliação e controle	22	42	64	21	5	10	36
Gestão da informação	21	31	52	28	3	17	48

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apresenta-se, pela Tabela 3, a distribuição proporcional das principais funções desempenhadas pelo Ambiente de Controladoria do BNB, de acordo

com a percepção dos gestores de sua Direção Geral. Merecem destaque especial as funções de elaboração e acompanhamento do orçamento empresarial e avaliação do resultado do BNB, que foram identificadas por mais de 90% dos gestores entrevistados como funções executadas pelo Ambiente de Controladoria do BNB.

**Tabela 3 – Distribuição proporcional das principais funções desempenhadas pelo Ambiente de Controladoria do BNB, segundo a percepção dos principais gestores de sua Direção Geral**

<b>Função</b>	<b>Proporção (%)</b>
Acompanhar o orçamento	97
Analisar o resultado do BNB	93
Elaborar o orçamento empresarial	93
Gerenciar o FNE	90
Elaborar projeções e simulações	83
Disponibilizar informações para o processo decisório	83
Gerenciar sistemas de custos	79
Gerenciar despesas administrativas	76
Acompanhar o cumprimento de limites operacionais	72
Avaliar programas e produtos	69
Definir variáveis estratégicas	69
Disponibilizar informações para órgãos externos	69
Efetuar análises financeiras	66
Precificar produtos e serviços	55
Avaliar a estrutura de capitais	31

Fonte: Elaborada pelos autores.

No tocante ao desempenho do Ambiente de Controladoria, observa-se, na Tabela 4, que, pela ótica dos gestores que responderam o questionário, as funções de avaliação e controle são aquelas mais bem executadas pela referida unidade organizacional. Vale ressaltar que os demais grupos de funções também receberam avaliação no mínimo boa, na percepção de mais da metade dos gestores pesquisados.

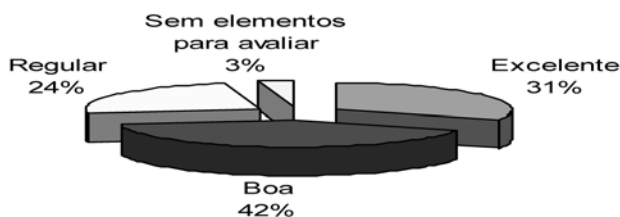
**Tabela 4 – Distribuição proporcional da avaliação da atuação do Ambiente de Controladoria do BNB no desempenho de suas funções, segundo a percepção dos principais gestores da Direção Geral**

GRUPO DE FUNÇÕES	% dos respondentes							
	Excelente	Bom	Subtotal	Regular	Ruim	Sem elementos	Não executada	Subtotal
Planejamento	7	46	53	24	3	17	3	27
Avaliação e controle	11	56	67	23	1	9	0	36
Gestão da informação	14	37	51	28	7	14	0	48

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir do Gráfico 4 vê-se o resultado da pesquisa no tocante à contribuição do Ambiente de Controladoria do BNB para a eficácia empresarial.

**Gráfico 4 – Distribuição proporcional dos graus de contribuição do Ambiente de Controladoria do BNB para a eficácia empresarial, segundo a percepção dos principais gestores da sua Direção Geral**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ali se evidencia que 73% dos participantes da amostra classificaram como boa ou excelente a contribuição do Ambiente de Controladoria para obtenção da eficácia empresarial e para a continuidade da instituição.

As correlações calculadas com base nas respostas das perguntas do questionário são apresentadas na Tabela 5. O cálculo das correlações tem por objetivo testar a confiabilidade e a consistência das respostas apresentadas.



**Tabela 5 – Correlação entre as respostas do questionário**

Tabela de correlação geral entre as variáveis do questionário de pesquisa	Tempo na função	Relaciona-mento com os ambientes	Cumprimento da missão	Controla-doria no processo de gestão	Controla-doria e a eficácia da unidade
Tempo na função	1				
Relacionamento com os ambientes	0,02255842	1			
Cumprimento da missão	0,069084928	0,498702981	1		
Controladoria no processo de gestão	0,008714783	0,473382902	0,373076614	1	
Controladoria e a eficácia da unidade	- 0,099414277	0,559434002	0,325086668	0,551880152	1
Controladoria e a eficácia do banco	0,08898826	0,595806568	0,541001781	0,60013103	0,696677904

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados evidenciam que o tempo de exercício na função não se mostrou muito relevante com relação à percepção dos gestores nos diversos aspectos analisados, haja vista que a correlação entre as variáveis analisadas e o tempo na função atual ficou muito próxima de zero, sendo rejeitada estatisticamente, após a aplicação do teste *t* de *Student*, conforme apresentado na Tabela 6.

Por meio do teste *t* de *Student*, utilizando um nível de significância de 5%, conforme apresentado na Tabela 6, conclui-se pela existência de correlação positiva entre as variáveis analisadas, tendo em vista que o resultado foi superior a 1,699, exceto para as correlações com a variável tempo na função.

A correlação entre as variáveis “Controladoria e a eficácia da unidade” e “Controladoria e a eficácia do Banco” atingiu um valor em torno de 0,7, demonstrando que os pesquisados que identificaram melhoria nos seus ambientes também percebem melhoria no desempenho do BNB como um todo, em função da atuação do Ambiente de Controladoria.

**Tabela 6 – Teste *t* de aderência das respostas**

Teste t	Tempo na função	Relaciona-mento com os ambientes	Cumprimento da missão	Controla-doria no processo de gestão	Controla-doria e a eficácia da unidade
Tempo na função					
Relacionamento com os ambientes	0,1172468				
Cumprimento da missão	0,3598355	2,989637275			
Controladoria no processo de gestão	0,0452851	2,792550159	2,089417789		
Controladoria e a eficácia da unidade	-0,5191435	3,50704835	1,786219785	3,438749004	
Controladoria e a eficácia do banco	0,4642383	3,854805046	3,342516087	3,898444349	5,046173655

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5. Considerações Finais

O componente básico para o alcance do objetivo proposto por este trabalho passa pelo conhecimento dos fundamentos da Controladoria, seus conceitos, missão e funções, tanto sob a ótica de área de conhecimento humano quanto pelo aspecto de unidade organizacional nas empresas. Sob a ótica doutrinária, constatou-se que a Controladoria recebe contribuições de alguns pesquisadores, possuindo um campo de estudo extenso, dinâmico e que se insere em diversos processos que ocorrem nas instituições.

Constatou-se também que não existe um consenso com relação ao aspecto conceitual e com relação às funções de Controladoria na visão dos autores apresentados, porém vale destacar que as visões apresentadas são complementares, variando basicamente em função da amplitude desses conceitos e funções.

O estudo evidenciou que a atuação do Ambiente de Controladoria do BNB está alinhada com os conceitos e as funções apresentados pelos estudiosos da Controladoria. Essa atuação é cumprida por meio do desempenho de diversas funções de planejamento, avaliação e controle e gestão da informação.

Merece destaque especial (a) a relevância da contribuição do Ambiente de Controladoria, conforme percebida pelos gestores, para a eficácia empresarial, bem como (b) sua atuação na execução das funções de planejamento, avaliação e controle e gestão da informação.

De forma complementar, a pesquisa documental e as entrevistas revelaram a abrangência das funções de Controladoria no BNB, bem como a sua distribuição em unidades que compõem o modelo organizacional da instituição. Assim, ressalta-se que, devido à amplitude e à complexidade das funções de Controladoria, a sua execução constitui atribuição de diversos órgãos no BNB, e não apenas do Ambiente de Controladoria.

As funções relativas à gestão contábil constituem atribuições do Ambiente de Contabilidade; as funções relacionadas ao planejamento tributário estão a cargo do Ambiente de Gestão Tributária; as funções de gestão de riscos competem ao Ambiente de Gestão de Riscos; e as funções classificadas como de planejamento, avaliação e controle e gestão da informação são desempenhadas pelo Ambiente de Controladoria.

O estudo demonstrou que o Ambiente de Controladoria do BNB guarda consonância com os conceitos apresentados no referencial teórico, haja vista que realiza uma multiplicidade de funções relacionadas a planejamento, avaliação e controle e gestão da informação, as quais são claramente percebidas por expressiva proporção dos gestores e contribuem sobremaneira para o alcance da eficácia empresarial. Dessa forma, 73% dos participantes da pesquisa classificaram como boa ou excelente a contribuição da Controladoria na obtenção da eficácia empresarial e na continuidade da instituição. Esse percentual se eleva para 97% quando se adiciona o conceito regular nessa avaliação. Os gestores que representam os 3% identificados como sem elementos para avaliá-los os mesmos gestores que, na pesquisa, afirmaram não possuir relacionamento com o Ambiente de Controladoria da instituição.

A aplicação do teste *t* de *Student*, utilizando um nível de significância de 5%, permitiu concluir a existência de correlação positiva entre as variáveis analisadas junto aos respondentes, tendo em vista que o resultado foi superior a 1,699, exceto para as correlações com a variável tempo na função.

A correlação entre as variáveis “Controladoria e a eficácia da unidade” e a “Controladoria e a eficácia do Banco” atingiu um valor em torno de 0,70, demonstrando que os pesquisados que identificaram melhoria nos seus ambientes também percebem melhoria no desempenho do Banco como um todo, em função da atuação da Controladoria;

Cabe ressaltar que os resultados obtidos não permitem generalizações, já que a estratégia investigativa utilizada foi o estudo de caso único. Dessa forma, sugere-se, sem a pretensão de ser exaustivo sobre as possibilidades de novos estudos, ampliar o escopo da pesquisa, abrangendo a Controladoria de outras instituições financeiras de mesma natureza, para efeito de comparação com os resultados apresentados neste estudo, ou ainda de um número maior de instituições financeiras, considerando outros tipos, de modo a possibilitar a generalização dos resultados.

## Referências

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSAF NETO, Alexandre. *Mercado financeiro*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Instituições que sofreram ajuste no plano real. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r199812/Anexo3.asp?idpai=busca>> Acesso em 23 abr. 2007.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. *Resolução da 2.971ª reunião de diretoria: estrutura para a Área de Controle Financeiro*. Fortaleza, 2003. 6p.
- \_\_\_\_\_. *Resolução da 3.222ª reunião de diretoria: estrutura para a Área de Controle Financeiro*. Fortaleza, 2007a. 27 p.
- \_\_\_\_\_. *Relatório anual e balanço social 2006*. Fortaleza: BNB, 2007b.
- BEUREN, Ilse Maria; PINTO, Juliana; ZONATTO, Vinicius da Costa Silva. Abordagens da Controladoria nos trabalhos do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade: um enfoque nas perspectivas conceitual, procedimental e organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP-SEMEAD, XI, 2008, São Paulo-SP. *Anais eletrônicos...* São Paulo: FEA-USP, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/731.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2009.

BORINELLI, M. *Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

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

CARVALHO, Marcelino Freitas de. *Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo*. 1995. 164 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. *Estatística*. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FISTAROL, Carlos Fabiano; SILVEIRA, Amélia; FERNANDES, Francisco Carlos. A Controladoria e os Sistemas de Informações nas Grandes Indústrias Têxteis do Vale do Itajaí, SC, Brasil. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - ANPCONT, II Congresso, 2008, Salvador-BA. *Anais...* Bahia: APCONT, 2009, 1 CD ROM.

GIONGO, Juliano; BIANCHI, Márcia. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. *Advanced management accounting*. United States of America: Prentice-Hall, Inc. 1989.

MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração das empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MÜLLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares brasileiras. In: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis-ANPCONT, II Congresso, 2008, Salvador-BA. *Anais...* Bahia: APCONT, 2009, 1 CD ROM.

NASCIMENTO, Auster Moreira; LUZ, Maurício; GUIDOTTI, Rafael. Gestão tributária. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Org.). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas, 2007.

---

OLIVEIRA, Agnaldo Francisco de. *Controles para prestar serviços de gestão econômico-financeira a empresas de um conglomerado: o caso da Fiat Finanças Brasil Ltda.* 2003. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3754>>. Acesso em: 25 out. 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José H.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas 2005.

PEREIRA, Elias; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão estratégica de custos. In: SCHMIDT, Paulo *et al.* (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PIMENTEL, José Lucenildo Parente. *Controladoria do BNB*. Fortaleza: 2006. 1 CD-ROM.

TARIFA, Marcelo Resquetti. Cultura e comportamento organizacional nas práticas de controladoria empresarial: estudo de caso em uma companhia de café solúvel do norte do Paraná. In: CONGRESSO USP INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 4, 2007, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: USP, 2007. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos72007/384.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

TUNG, Nguyen H. *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. 6. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1980.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.