

LILIANA MARQUES CAMELIER

## **CONTROLADORIA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças – 2006

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco

**CURITIBA  
2007**

## RESUMO

Camelier, Lílíana. Controladoria nas Instituições Financeiras. O modelo bancário existente no Brasil foi trazido pelo Império Europeu e entendiam-se como atividades básicas de um banco as operações de depósitos e empréstimos, enquanto que os outros serviços praticamente não existiam. Com a evolução a partir dos anos 50, a reforma bancária e a reforma do mercado de capitais, a política de atividades exercidas pelas instituições financeiras passaram a desenvolver atividades primordiais ao desenvolvimento do mercado. A função social passou a ser a prestação de serviços, com a intermediação financeira e a arrecadação de atributos e pagamentos diversos. As instituições financeiras são empresas que se diferenciam das demais devido a particularidades existentes e próprias do objetivo a que se propõem. A definição específica de produtos e serviços oferecidos nem sempre é bem caracterizada face aos procedimentos de rotina, e a controladoria é uma das principais armas para se garantir o perfeito funcionamento dessa atividade. Tendo em vista os diversos tipos de controles internos existentes sejam eles estratégicos, diretivos ou operacionais, também apresentam deficiências e falhas que alteram essa atividade. A manutenção do sistema de controles e sua monitoração é especificada por um método comum a quase todas instituições financeiras, além da observância da Lei Sarbanes-Oxley e os princípios de governança corporativa aplicados a essa atividade, que fazem das instituições financeiras ótimas vitrines de monitoração e controles absolutos de suas operações.

Palavras – chave: controladoria; instituições; financeiras; governança; monitoração.

## SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
1.1.1 AGRUPAMENTOS DE MERCADO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	5
1.1.2 CLIENTES, PRODUTOS E SERVIÇOS OBJETO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS E O CUSTO POR ATIVIDADES.....	6
1.1.3 ESTRUTURA DAS AGENCIAS .....	6
2 CONTROLES INTERNOS.....	8
2.1 COMPONENTES DE CONTROLES INTERNOS.....	8
2.1.1 AMBIENTE DE CONTROLE.....	9
2.1.2 AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	11
2.1.3 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	15
2.1.4 ATIVIDADES DE CONTROLE .....	15
2.1.5 MONITORAÇÃO .....	16
2.2 CATEGORIAS DE CONTROLES INTERNOS.....	18
2.2.1 CONTROLES INTERNOS ESTRATEGICOS .....	18
2.2.2 CONTROLES INTERNOS DIRETIVOS.....	18
2.2.3 CONTROLES INTERNOS OPERACIONAIS .....	19
2.3 DEFICIENCIA NOS CONTROLES INTERNOS.....	20
2.4 IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS.....	21
3 CONTROLADORIA.....	24
3.1 CONTROLADORIA: ÓRGÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL .....	24
3.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	26
3.3 O CONCEITO DE ACCOUNTABILITY .....	28
3.4 CONTROLADORIA NOS BANCOS .....	29
3.4.1 MENSURAÇÃO ATRAVES DO GECON .....	29
3.4.2 PONTOS FORTES DO SISTEMA IDEAL.....	41
3.4.3 ALOCAÇÃO DE CAPITAL.....	43
4 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	43
4.1 ESTRUTURA ACIONÁRIA DE ACORDO COM A CVM.....	44
4.2 ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	46
4.3 PROTEÇÃO A ACIONISTAS MINORITÁRIOS .....	47
4.4 AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....	48
4.5 LEI SARBANES OXLEY.....	49
4.5.1 SEÇÕES CRITICAS .....	50
4.5.2 PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA .....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	57
6 BIBLIOGRAFIA .....	59

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Ilustração 1 – GESTÃO CONSOLIDADA DE RISCOS .....	14
Ilustração 2 - RELACIONAMENTO DE OBJETIVOS E COMPONENTES.....	17

### TABELAS

QUADRO 1- PREÇO DE TRANSFERÊNCIA BASEADOS EM CUSTOS .....	36
QUADRO 2-PREÇO DE TRANSFERÊNCIA BASEADOS EM NEGOCIAÇÃO ENTRE GESTORES .....	37
QUADRO 3-PREÇO DE TRANSFERÊNCIA BASEADOS EM PREÇOS DE MERCADO .....	37

## 1 INTRODUÇÃO

Para analisar os controles internos dos bancos, uma tarefa preliminar deve ser a de discutir e entender por que constituem um tipo de empresa muito especial e de vital importância para a maior parte das sociedades modernas, que são economias de mercado. Os bancos estão presentes no mundo todo e as características gerais do banking são mais ou menos comuns em todos os países, embora possam haver pequenas diferenças devido a circunstâncias da evolução histórica ou de costumes específicos.

A função principal de um banco é a de estabelecer um elo, uma conexão entre os poupadores e os investidores. Como se sabe, montar um negócio, expandir os negócios existentes ou empreender qualquer tipo de atividade empresarial exige recursos, o capital de investimento. Assim, a prosperidade econômica de qualquer sociedade só pode ser atingida quando uma parte da renda auferida pelos indivíduos ou pelas empresas é poupada, isto é, não é totalmente consumida. Só se houver poupança, pode haver capital para investimentos.

Mas a decisão de poupar por si só não é suficiente para assegurar o crescimento econômico e a prosperidade de uma sociedade. Deve haver alguma instituição que opere mecanismos através dos quais a poupança possa ser coletada e canalizada para os investimentos produtivos. Além disso, como os poupadores naturalmente percebem os riscos da aplicação de seu dinheiro, eles devem ser convencidos a confiá-los a essa instituição, a qual poderá, então, investi-los de forma produtiva e segura, emprestando tais recursos a terceiros.

Para que isso ocorra, deve existir uma classe especial de empresas, a instituição financeira, que seja vista pelo público poupador como uma depositária fiel e segura para sua renda, de tal forma que uma parte dela possa ser aplicada em ativos rentáveis e, a outra parte, em ativos suficientemente líquidos (equivalentes a moeda), que possam ser usados para pagamentos de bens e serviços de forma rápida, fácil e sem risco.

Ao longo da história humana até os dias atuais, a mais importante das instituições que se desenvolveram para desempenhar o papel crucial de intermediação

entre os poupadores e os investidores (tomadores de capital por empréstimo) foi o banco comercial. Praticamente em todos os países do mundo, os bancos funcionam como depositários de uma grande fração das poupanças, além de se constituir no principal mecanismo de realização de pagamentos. Até nos países mais avançados, que possuem mercados de capitais extremamente desenvolvidos e diversificados, o banco continua a ser o elemento mais importante do sistema financeiro. O cenário econômico após a implantação do Plano Real em 1994, sofreu efeitos sobre os ganhos das instituições bancárias decorrentes da globalização.

Na adequação desse novo ambiente empresarial, as instituições financeiras se viram obrigadas a adaptar suas políticas de governança corporativa, fator diferencial, na construção de um crescimento sustentável.

A segurança e a solidez dos mercado financeiro dado a complexidade das operações encontra respaldo nos órgãos reguladores aos quais impõem regras e limites de risco assumidos pelas instituições.

No Brasil, o Bacen, Banco Central do Brasil, é o responsável pela divulgação, implantação de sistemas e demais atividades sobre as informações das instituições, e a Resolução 2254 estabelece o acompanhamento e controle do cumprimento do normas, leis e regulamentos que cercam essas instituições , sejam internamente ou externamente.

O presente trabalho visa estabelecer os conceitos de controles internos dessas instituições, os métodos de custeio, funcionamento da controladoria e finaliza com o enfoque da Lei Sabanes - Oxley.

## 1.1 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO BRASIL

As instituições financeiras compõem um segmento econômico particularmente sensível aos efeitos das velozes mudanças culturais, sócio - políticas e econômicas próprias deste final de século.

Contudo elas diferenciam - se das demais em vários aspectos: não produzem estoque, seus produtos são compostos na sua maioria por componentes mistos, ou seja, a junção de partes intangíveis e tangíveis como é o caso do processamento de dados, transferência de pagamentos, vendas de seguros, penhor, etc.

A característica básica das instituições financeiras é a relação com o cliente. É este que determina o sentido, a direção em que os processos ocorrem, sua demanda é puxada para atender o cliente nas mais diversas situações. Portanto essas organizações têm uma estrutura que lhes permite atender com a máxima precisão aos clientes, quando estes os acionam.

Cada instituição é diferente da mais próxima em atuação no mesmo mercado, não podendo ser dita semelhante por comparações setoriais, isso, porque atendem muitas vezes o mesmo setor econômico, porém os escopos as tornam concorrentes.

Nos diversos aspectos a competitividade está cada vez mais exigente e a contabilidade gerencial tem uma importância no resultado apresentado. Dentre os aspectos competitivos estão: qualidade, competição, produtos, tecnologia de produção, Nova abordagem de execução de trabalhos e flexibilidade.

### **1.1.1 AGRUPAMENTOS DE MERCADO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Os mercados de atuação das instituições financeiras são típicos e compreendem; atacado, varejo, governo e recursos de terceiros.

As diferenças entre esses mercados mostram claramente que deve existir um sistema de custo capaz de mensurar o custo atribuído a cada atividade observando que cada mercado terá um preço para o produto consumido, pois cada mercado possui um custo de estrutura delineado.

As empresas encontram-se em um processo interativo constante com o meio ambiente, obtendo recursos, transformando-os em produtos e serviços e atendendo aos seus objetivos econômicos e sociais que atendam a mercados bastante diferenciados. Esse processo de transformação pode ser analisado através de uma abordagem dedutiva, partindo do processo de transformação total e a identificação de atividades.

### **1.1.2 CLIENTES, PRODUTOS E SERVIÇOS OBJETO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS E O CUSTO POR ATIVIDADES**

Os clientes, de acordo com seu perfil de mercado são atendidos por diversos produtos e serviços bancários, sejam eles transferências, pagamentos, investimentos, repasses do Governo federal e estadual, entre outros.

A identificação destes clientes, sejam no mercado varejo, atacado, governo ou mesmo outras instituições financeiras tem que estar claramente identificados para a especificação de serviços próprios. Em cada região existem custos diferenciais de atendimento.

O custo de cada funcionário deve ser relevado considerando a região em que atua, observação de diferencial de mercado. Um funcionário no Acre deve ter uma remuneração diferenciada do funcionário que trabalha em Brasília.

Essa diferenciação atrelada aos custos indiretos alocados de forma correta ao tipo de produto e cliente demonstrará a correta participação desse produto no total da empresa.

Dentro do sistema ABC pode ser avaliada a média utilizada para determinar o custo regional pelos atendimentos efetuados considerando o custo do funcionário. Criam-se também equivalência entre as regiões com a mesma especificidade.

A medida de tempo consumido por funcionário no atendimento do cliente é importante para determinação dos recursos necessários para obtenção de menos tempo possível de atendimento com maior eficiência, ou seja, garantindo o atendimento pleno das necessidades dos clientes.

Os direcionadores de custos para atribuição de valores de recursos consumidos pelas atividades e destas pelos objetos de custo são o tempo aplicado no atendimento ao cliente. Uma outra forma é a determinação observar a terceirização dos produtos equivalentes, onde podemos ter a distribuição dos clientes e por região.

### **1.1.3 ESTRUTURA DAS AGENCIAS**

As equipes de atendimento são compostas de vários níveis hierárquicos que atuam junto ao cliente solicitante de serviços. Os funcionários operam em praticamente

todos os atendimentos mantidos considerando que os técnicos estão alocados às filiais. Essa rotatividade é observada de acordo com regras internas a respeito, como exemplo, no Banco do Brasil, os funcionários de agencias fazem a rotatividade a cada 2 anos de trabalho efetivo numa dependência, e os gerentes de agencias a cada 4 anos, após esse período são remanejados automaticamente pelo sistema de Remoção automática.

Quando necessário são criadas equipes exclusivas para execução de serviços com equipes de credito ou equipe de vendas para produtos especiais ou situações de direcionamento de mercado.

O dimensionamento destas equipes é feito em função da rede instalada de atendimento, das metas estabelecidas, do cumprimento de Acordo de Trabalho. Para tanto é necessária a apuração correta do custo.

## **2 CONTROLES INTERNOS**

Os controles internos representam um processo, são uns meios para atingir um fim, não uns fins em si mesmo. Consistem em uma serie de ações que permeiam a infra-estrutura de uma entidade e a ela se integram, não que a ela se adicionam.

São operados por pessoas, e sua interação em todos os níveis da organização proporciona a participação de todos os membros do quadro de pessoal sejam do conselho da administração, diretores, analistas, gerentes, escriturários em geral.

Os controles internos oferecem segurança razoável, não uma segurança absoluta à administração e ao conselho de administração da entidade, em razão de existirem limitações e a necessidade da consideração de custos e benefícios relativos a sua implantação.

Vinculam-se à consecução de objetivos e metas na elaboração e apresentação de relatórios financeiros, obediência às leis e aos regulamentos (compliances) e operações.

Dada a amplitude conceitual inerente aos sistemas de controles internos, a aplicabilidade deve considerar aspectos como as necessidades peculiares e a cada organização, bem como o porte, a cultura organizacional, diversidade de negócios e a dispersão geográfica além de suas áreas operacionais.

### **2.1 COMPONENTES DE CONTROLES INTERNOS**

O relatório produzido pelo Comitê de Organizações Patrocinadoras identifica os componentes de controles internos que se inter - relacionam e consideram as diversas políticas e procedimentos de controle necessários à realização dos objetivos organizacionais, considerando três pilares: elaboração e apresentação de relatórios financeiros, obediência a leis e regulamentos (compliances) e eficácia e eficiência de operações.

Tais componentes representam o que é necessário observar para a consecução dos objetivos definidos para os três pilares mencionados. Dessa forma, os controles internos são desmembrados em cinco componentes, a saber:

- Ambiente de controle
- Avaliação de Risco
- Informação e comunicação
- Atividades de controle
- Monitoramento

### **2.1.1 AMBIENTE DE CONTROLE**

O primeiro componente diz respeito ao Ambiente de Controle definido como sendo “ o mecanismo que dá o tom de uma organização, influenciando a consciência de controle das pessoas que nela trabalham. É a fundação para os demais componentes de controles internos, fornecendo disciplina e estrutura”. Nesse contexto, diversos fatores devem ser considerados tais como: integridade e valores éticos, comprometimento com competência, conselho de administração e comitê de auditoria, estrutura organizacional, filosofia e estilo operacional da administração, atribuição de autoridade e responsabilidade e políticas e práticas de recursos humanos.

Ética e transparência constituem-se em fatores determinantes para a sobrevivência das empresas. A produção e adoção de normas de integridade e valores éticos por parte das organizações e de suas administrações e de suas administrações assumem relevância no mundo dos negócios. Para tanto, torna-se fundamental o envolvimento do principal executivo e dos membros da alta administração, através da adoção de comportamento ético e da ampla divulgação de políticas e códigos de conduta a todos os colaboradores da entidade. Assegurar que todos tenham consciência de suas responsabilidades e garantir a implantação de mecanismos que visam reduzir ou mesmo eliminar, incentivos que possam colaborar para a prática de comportamento não ético torna-se primordial. Neste sentido, cumpre-se ressaltar que a ênfase indevida em resultados de curto prazo, através do estabelecimento de metas de desempenho irrealistas, baseadas no desenvolvimento de planos de bônus e participação no lucro, pode vir se tornar um novo instrumento considerando um ambiente em que impere a fragilidade dos procedimentos de controle, o que poderia favorecer a elaboração de relatórios financeiros fraudulentos.

Em conformidade com a necessidade de instalação de uma forte cultura de controle no ambiente das instituições bancárias, o comitê da Basileia indica a importância de seus conselheiros em estabelecer uma cultura dentro da organização responsável pelos controles internos.

Dessa forma todos os colaboradores da entidade devem ser capazes de perceber a importância de suas ações e seu inter-relacionamento com as de outros setores para a efetiva consecução dos objetivos da entidade, promovendo um ambiente de consciência global sobre controles na organização e a adoção de postura baseada em elevados padrões éticos e de integridade, consolidando o exercício das melhores práticas bancárias.

O ambiente de controle é influenciado significativamente pela maneira como o conselho de administração e o comitê de auditoria exercem suas responsabilidades de governança e supervisão. A eficácia desses órgãos é afetada por questões que envolvem o grau de independência em relação à administração, à proporção de conselheiros externos na composição do conselho, a experiência de seus membros e nível de envolvimento com as atividades da administração, assim como a natureza e extensão de seu relacionamento com auditores internos e externos, e o tratamento dispensado a questões difíceis que envolvam a administração.

Outro aspecto que impacta o ambiente de controle relaciona-se com o desenvolvimento da estrutura organizacional da empresa, uma vez que envolve o estabelecimento de áreas de autoridades, centros de responsabilidades e as correspondentes linhas de subordinação fornecendo o arcabouço para o planejamento, execução, controle e monitoramento das operações da empresa.

No contexto das instituições financeiras o primeiro princípio do comitê da Basileia trata da aprovação das estratégias e políticas compreendendo os diversos riscos pelo banco, assegurando a gerência sênior tomar medidas necessárias de monitoramento, controle, para a eficácia do sistema de controles internos por parte da administração sênior. A administração sênior por sua vez deve ter a responsabilidade de executar as estratégias aprovadas pelo conselho, bem como ajustar as políticas internas monitorando todo esse sistema.

Resultado de uma estrutura organizacional bem estruturada e definida, a atribuição de autoridade e responsabilidade nos remete ao conceito de accountability. De acordo com Luis Martins de Oliveira, Jose Hernandez Perez Jr, Carlos Alberto dos Santos Silva; o termo refere-se à “obrigação de prestar contas dos resultados obtidos, em função das suas responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”, constituindo-se em elemento fundamental para a promoção da disciplina e do comprometimento pessoal de todos os integrantes da instituição, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura de controle eficaz. Isto requer que todos os colaboradores da entidade tenham consciência de suas responsabilidades, através de uma clara comunicação de atribuições, e de por quais resultados, elaborados a partir de parâmetros de eficiência e eficácia questionados.

### **2.1.2 AVALIAÇÃO DE RISCOS**

Esse componente dos controles internos refere-se à Identificação e análise dos riscos relevantes para a consecução dos objetivos da entidade, formando a base para a determinação de como os riscos devem ser administrados. O processo de gestão de risco baseia-se como fator determinante na continuidade das operações empresariais, independente do segmento de atuação da organização. As instituições financeiras apresentam alto grau de exposição a riscos, uma vez que a relação risco - retorno torna-se freqüente nas operações diárias, exigindo um posicionamento da entidade quanto ao seu estabelecimento de padrões de riscos aceitáveis na busca pela maximização de seus retornos.

O comitê da Basiléia ao estabelecer seus treze princípios para avaliação de sistemas e Com a globalização da economia atingindo o Brasil, o Conselho Monetário Nacional (CMN) teve a necessidade em 1994, de posicionar o mercado financeiro brasileiro dentro de parâmetros de solvência e liquidez definidos pelo Comitê da Basiléia.

Foi então gerada a Resolução 2.099 que consolidou a mais importante mudança realizada no mercado financeiro brasileiro nos últimos 30 anos. Esta Resolução é composta de quatro anexos:

- Anexo I: Regras para funcionamento, transferência e reorganização de instituições financeiras.
- Anexo II: Especifica os limites de capital e patrimônio líquido para autorização, pelo Banco Central, do funcionamento de instituições financeiras.
- Anexo III: Disciplina a instalação e o funcionamento das dependências das instituições autorizadas pelo BC.
- Anexo IV: Fixa as novas regras de patrimônio líquido proporcional ao grau de risco da estrutura de ativos da instituição.

Em 1999 o Comitê da Basileia apresentou uma proposta preliminar para substituir o acordo em vigor com conceitos mais aprofundados de sensibilidade ao risco. Finalmente em 2004, após o desenvolvimento e finalização da proposta, foi divulgado o Novo Acordo de Capital da Basileia, também conhecido como Basileia II com a recomendação de implantação entre os finais de 2006 e 2007. O Basileia II dá uma maior ênfase ao gerenciamento de riscos das instituições financeiras dividindo o mesmo em três partes:

- Risco de Crédito: Risco de alguém não pagar a instituição financeira.
- Risco de Mercado: Risco de variações de fatores como taxas de juros, taxas de câmbio, preços de commodities e ações.
- Risco Operacional: Risco de perdas provocadas por inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas computacionais ou fraudes. Esta definição incluiu o risco legal, mas excluiu os riscos estratégicos e de reputação.

O processo de intermediação financeira considera a assunção, gestão e o custo do risco, através da identificação, mensuração e o controle das diversas modalidades de riscos aos quais as instituições estão expostas. Destacam-se todos os riscos existentes nesta atividade:

- Risco de Crédito: Probabilidade do não recebimento decorrente do não cumprimento da obrigação de pagar por parte do devedor. O limite das perdas situa-se no valor total da operação atualizada mais juros. Esse tipo de risco assume importância capital para a atividade bancária, uma vez que suas operações envolvem o direito de receber.

- **Risco de Mercado:** definido com o risco que sucede as ações contrárias nos preços/valores das variáveis que fazem parte dos valores de um portfólio. Decorre de possíveis oscilações contrárias no valor financeiro de posições compostas por instrumentos financeiros, principalmente nos mercados de taxa de juros, moedas, ações e mercadorias, podendo representar perda econômica diante das flutuações desfavoráveis das variáveis dos ativos relacionados, as quais estão presentes, particularmente em mercados de juros, ações, câmbios e índices. A perda máxima por este risco envolve uma variação do ativo-objeto podendo ser superior ao valor do ativo-objeto.
- **Risco de Liquidez:** surge quando há possibilidade de perdas decorrentes da falta de caixa necessária para honrar obrigações assumidas nas transações.
- **Risco da Taxa:** exposição financeira da posição financeira do banco a movimentos adversos das taxas de juros. Produzem impactos nos rendimentos do banco quanto ao valor econômicos de seus ativos e passivos.
- **Risco de País:** Decorre de efeitos e das expectativas dos agentes na economia considerando os ambientes socioeconômicos do país.
- **Risco de Controles Internos:** ocorre quando há a falta de consistência e a adequação dos sistemas de controle interno, sistemas de processamento e informações, que podem ocasionar perdas inesperadas para a instituição.
- **Risco Operacional:** Abrange falhas relacionadas a controles internos, podendo resultar em perdas decorrentes de erros ou fraudes, ou devido a evento não previsto.
- **Risco Legal:** Possibilidade de questionamentos jurídico das transações efetuadas configurando-se em potencial forte de perdas e resultando em efeitos negativos sobre o patrimônio da entidade.
- **Risco de Reputação ou Imagem:** Produto de veiculação de informações, verídicas ou não, que afetam negativamente a imagem da instituição, provocando efeitos adversos sobre a credibilidade junto ao mercado.

Dada a relação risco - retorno inerente à atividade bancária, a manutenção de um sistema de controle adequado torna-se condição necessária para uma efetiva avaliação de qualidade do resultado produzido, considerando as condições de risco e

alocação de capitais necessárias a sua geração. Uma adequada gestão de riscos considerando suas diversas formas e variadas características constituem-se em fator primordial para a continuidade das operações bancárias, sobretudo no contexto dinâmico de uma economia globalizada.

Conforme Brito, Osias Santana a gestão consolidada dos riscos em instituições financeiras identificando dois blocos que incluem riscos de mercado, crédito e operacional motiva eventos internos ou externos e ligação entre processos, sistemas e pessoas.



Fonte: Fortuna, Eduardo (2006) 1

#### Ilustração 1

Visando a otimização dos recursos disponíveis, de forma a perseguir a maximização do retorno, a administração dos riscos deve buscar minimizar perdas, assim como fornecer instrumental suficiente para o processo de tomada de decisão dos seus agentes, principalmente quanto à alocação eficiente do capital, além de garantir a correta interpretação e cumprimento de dispositivos legais, normas, procedimentos e controles internos.

### **2.1.3 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Destaca a importância do processo de identificação, captura e troca de informações de maneira tempestiva, a fim de proporcionar condições favoráveis para que os colaboradores da entidade cumpram suas responsabilidades.

A criação de um ambiente que facilite o fluxo de informações, de forma a garantir que os objetivos e estratégias da instituição sejam amplamente divulgados, integrando setores e viabilizando ao acompanhamento e análise dos riscos dos negócios, através do desenvolvimento de um sistema capaz de indicar exceções normais, para acompanhamento rotineiro e exceções anormais, para conhecimento dos escalões superiores, torna-se essencial para a efetividade do sistema de controles internos.

Um adequado processo de tomada de decisão requer o acesso a informações relevantes e consistentes, disponíveis em tempo hábil e proveniente de fontes fidedignas. Neste contexto o comitê da Basileia prevê que a administração sênior deve assegurar-se de que existam dados financeiros, operacionais e de compliance internos adequados e detalhados assim como informações do mercado externo sobre os eventos e as circunstâncias que são relevantes ao processo de tomada de decisão, devendo a informação ser confiável, oportuna, acessível e disponibilizada em formato consistente.

Tendo em vista a complexidade e o volume de transações diárias de uma instituição financeira, as políticas e procedimentos de controles devem atentar para o processo de registro de transações, elaborando mecanismos que permitam o adequado processamento das informações e promovam a inibição da possibilidade de incidência de erro ou fraude.

Uma vez com a produção de informações confiáveis calcadas em um sistema de controle seguro e eficaz, configura-se em condição necessária para um processo de tomada de decisão eficiente.

### **2.1.4 ATIVIDADES DE CONTROLE**

Ligado a políticas e procedimentos que visam assegurar as diretrizes traçadas pela alta administração e postas em efetivo funcionamento e cumprimento, o

componente de controles internos pertinentes às atividades do controles encontram respaldo pelo sexto princípio do Comitê da Basileia.

As atividades de controle são projetadas e executadas com o fim de eliminar ou mesmo reduzir a níveis razoáveis os riscos incorridos pela empresa, garantido o atingimento dos objetivos de controle, que em ultima instancia, buscam proporcionar a certeza de que as diretrizes operacionais sejam alcançadas e as estratégias para atenuar riscos sejam praticadas.

Uma das principais causas de perdas decorrentes de sistemas de controles internos deficientes reside na ausência de uma adequada previsão de segregação de funções, ou seja, a instituição de mecanismos suficientes que impeçam o exercício de funções incompatíveis por uma mesma pessoa, reduzindo a possibilidade de incidência do risco ou fraude.

### **2.1.5 MONITORAÇÃO**

Um processo que avalia a qualidade de desempenho dos controles internos ao longo do tempo envolvendo a avaliação do desenho e da tempestividade de operação dos controles e a tomada de ações corretivas.

Tendo em vista a dinâmica peculiar às atividades bancárias, a avaliação permanente dos sistemas de controles, considerando os impactos de mudanças ocorridas no ambiente e externo sob as operações da entidade, torna-se primordial para a consolidação de uma cultura efetiva de controle.

O processo de monitoramento pode ocorrer por meio de supervisão interna ou externa. Em se tratando de fonte externa, as agencias reguladoras ou órgãos de supervisão bancária, assim como auditores externos, representam importantes personagens no processo de implantação e manutenção de sistemas de controles internos eficazes. As agências reguladoras introduzem normativos que visam corrigir falhas observadas no mercado com a finalidade de promover a credibilidade do sistema e a segurança e solidez das relações econômicas, ao passo que o auditor independente funciona como instrumento de apoio ao cumprimento das normas editadas pelas agencias, na medida em que atestam, através de procedimentos de

certificação a eficácia de controles internos da entidade, recomendando alterações quando verificada uma lacuna ou deficiência em alguma atividade de controle.

No que diz respeito à supervisão interna no processo de monitoramento, a função de auditoria interna assume importante papel, uma vez que contribui para o conhecimento da eficácia dos controles internos implantados pela entidade, fornecendo valiosas informações para o processo de avaliação de riscos.

Conforme se pode observar na figura reproduzida a seguir, para o alcance dos objetivos estabelecidos para os três pilares considerados nos processos de controles internos, a observação das informações obtidas através dos cinco componentes aqui estudados torna-se fundamental no processo de produção de uma estrutura apropriada de controles internos.



Fonte: [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br) 12/01/2007

Ilustração 2

## **2.2 CATEGORIAS DE CONTROLES INTERNOS**

O novo cenário empresarial exige a adoção de medidas que garantam a probidade administrativa, a prestação de contas, a transparência das informações e a eficácia necessária das operações para promoção da continuidade e do crescimento sustentado da entidade. Neste contexto, o sistema de controles internos representa um importante instrumento de gestão. Considerando a estrutura de poder das organizações podem-se identificar três grandes categorias de controles internos;

### **2.2.1 CONTROLES INTERNOS ESTRATEGICOS**

O controle estratégico é denominado de controle de gestão, e esta categoria de controles assume fundamental relevância, pois servem de alicerce para o dimensionamento e para o tratamento das demais categorias de controles.

Deve fornecer informações úteis que possibilite a elaboração do planejamento estratégico assim como a adequação da estratégia à estrutura estabelecida.

### **2.2.2 CONTROLES INTERNOS DIRETIVOS**

A identificação de riscos aos quais a instituição está exposta de forma a desenvolver mecanismos de controles e efeitos dessas variáveis promovem a alocação eficiente dos recursos disponíveis e proporciona maximização do retorno aos acionistas.

Neste contexto a seção 302 da Lei Sarbanes - Oxley confere maior responsabilidade ao corpo diretor, especialmente ao diretor executivo e financeiro, no estabelecimento, a avaliação e monitoramento da eficácia dos controles internos, sobretudo em matéria de produção de relatórios financeiros e divulgações.

### **2.2.3 CONTROLES INTERNOS OPERACIONAIS**

Responsável por assegurar a eficácia dos antecessores, este controle colabora para a identificação, priorização, mensuração e monitoramento dos riscos envolvidos nos processos operacionais, contribuindo, ainda para a eliminação de falhas na realização de negócios, para a eficiência do processo de tomada de decisão na realização das rotinas de trabalho pré-definidas e para o acompanhamento da adequação dos mecanismos de controles instalados.

Objetivando fornecer uma visão da aplicação desses conceitos no cenário de uma instituição financeira bancária, cujos principais objetivos estão centrados na obtenção da lucratividade, rentabilidade e crescimento vejamos um exemplo hipotético envolvendo um processo de concessão de crédito.

Uma vez definido os principais objetivos da instituição, a administração estabelece políticas de crédito, determinando entre outros aspectos, diretrizes para aprovação e realização de negócios, concessão de empréstimos a cliente de acordo com a classificação e risco observado o limite máximo de comprometimento de capital evitando concentrações em poucos tomadores de recursos ou avaliações ineficientes de capacidade de pagamento. Essas políticas compõem a categoria de controles internos estratégicos.

Em seguida aos níveis de tratamento de controles internos, a diretoria do banco responsável pela gestão do risco de crédito institui e modela sistemáticas diretrizes que serão utilizadas por toda a rede de negócios, abrangendo a avaliação de riscos de clientes e a atribuição de limites de créditos por clientes, a fim de promover o cumprimento das diretrizes estratégicas estabelecidas na política de crédito, procedendo aos controles internos diretivos.

Encerrando o ciclo de controles internos, a adoção de normas complementares de controles que assegurem a eficácia do cumprimento das diretrizes estratégicas estabelecidas na política de crédito, constitui-se em fator primordial para a efetividade do sistema, incluindo procedimentos de segregação de funções para a adequada

aprovação e liberação de limites de crédito, o desenvolvimento de sistemas automatizados que impeçam o registro e contabilização de empréstimos para clientes sem limite de crédito pré-aprovado e supervisão e conferência dos processos de análise cadastral de clientes.

Os sistemas de controles devem estar pulverizados por toda a instituição, pois a falha em um controle operacional pode gerar prejuízos suportáveis para a instituição, e por outro lado uma falha num controle estratégico pode levar uma instituição à falência, devido a complexidade existente.

### **2.3 DEFICIENCIA NOS CONTROLES INTERNOS**

Deficiência nos controles internos está intimamente ligada à ocorrência de uma falha no desenho, na implementação ou na eficácia operacional de uma atividade de controle, podendo afetar adversamente a capacidade da companhia para iniciar, registrar, processar, resumir e reportar dados financeiros e não financeiros precisos.

Assim, os diretores executivos e financeiros devem declarar que divulgaram todas e quaisquer deficiências significativas de controles, insuficiências materiais e atos de fraudes ao seu comitê de auditoria.

Essas deficiências quando chegam ao conhecimento dos auditores e do comitê para julgamento representam deficiências significativas na operação dos controles e a constatação de ineficiência material pode indicar ineficácia da estrutura de controles internos.

A verificação da relevância de deficiências acusadas requerem observância de alguns fatores como: tamanho da instituição e complexidade das operações, abordagens qualitativas e quantitativas de riscos a serem minimizados, ausência de procedimentos para avaliar limite de créditos a novos clientes, carência de procedimentos que visem acompanhar os investimentos realizados pela entidade, e deficiências observadas nas atividades operacionais da entidade.

## 2.4 IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS

A respeitabilidade das instituições financeiras no mundo dos negócios foi abalada em decorrência de escândalos afetando a credibilidade dos mercados. A onda de fraudes contábeis vivenciadas nos Estados Unidos estremeceu a confiança dos investidores e desafiou a maior economia a resgatar a credibilidade em seu sistema. Em resposta, o congresso americano aprovou a Lei Sarbanes- Oxley visando evitar comportamentos oportunistas e fraudes contábeis. No Brasil, presenciou-se a conivência com irregularidades no balanço de bancos, desvio de contas para o exterior, desfalques e créditos podres, levando a CVM a baixar a instrução 308 de 14/05/1999 dispondo sobre a atividade de auditoria independente.

Em pesquisa realizada pela KPMG em 2002 abrangendo cerca de 1000 das maiores empresas dos setores público e privado revela que 76% das empresas reconheceram que já foram vítimas de fraudes, sendo que 50% delas a consideram um grave problema.

Em 48% dos casos as fraudes foram praticadas por funcionários operacionais ou de suporte, supervisores e gerentes enquanto que em 52% foram cometidas por fontes externas como prestadores de serviços, clientes ou fornecedores. Falsificações de cheques e documentos, roubo de ativos e contas de despesas constituem um rol de ações que geraram as maiores perdas, registrando valores inferiores a um milhão por ato fraudulento e sem recuperação do dinheiro em 46% dos casos. Uma vez identificada a fraude as principais medidas adotadas são: demissão dos envolvidos, investigação por processo administrativo, denúncia criminal e pedido de indenização.

Um dos principais desafios enfrentado pelo mundo corporativo atual reside na necessidade de gerenciamento dos riscos de fraude, de forma a minimizar os efeitos devastadores que tais praticas podem acarretar na credibilidade da empresa. Desta forma para tratamento do problema recomenda-se:

- Implantação de eficiente sistema de contabilidade
- Implantação de eficiente sistema de controles internos

- Identificação principais áreas de riscos
- Auditoria interna
- Política clara definição de cargos e funções
- Segregação de funções
- Manual de normas e procedimentos
- Rígida observância da ética moral nos negócios e nas praticas comerciais
- Executivos habilitados, competentes e éticos.
- Justa política de remuneração com base em avaliação de desempenho

Um dos fatores que influenciam na construção desse cenário reside na fragilidade e talvez na pouca atenção dispensada pelas instituições no processo de elaboração e implantação de uma forte estrutura de controles internos, calcada no estabelecimento de uma cultura de controle.

Aspectos como tamanho e complexidade da organização, exigindo relatórios e análises concisos que reflitam com fidedignidade a situação das operações da entidade, a necessidade de implantação de mecanismos de caráter preventivo, que coíbam a possibilidade de erros e tentativas de fraudes e a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia, constitui-se em fatores determinantes para o reconhecimento da importância de um sistema de controles internos.

Atentos para a importância dos controles internos, sobretudo em que as instituições financeiras estão inseridas num contexto particular, e cientes de seu papel fundamental para a promoção de um sistema financeiro saudável, ético e eficiente, baseados na segurança e solidez de mercados, diversos reguladores têm aprovado normativos que visam assegurar a instalação de um ambiente eficaz de controles internos. Neste sentido o Comitê da Basileia estabeleceu treze princípios voltados para avaliação de sistemas de controles internos a serem aplicados pelas autoridades bancarias. Por sua vez, o Banco Central do Brasil editou a Resolução 2554 de 24/09/1998 com a finalidade de adaptar os princípios da Basileia ao cenário das instituições financeiras brasileiras, estipulando prazo até 31/12/1999 para a completa implementação de uma eficiente e eficaz estrutura de controles internos. De forma ainda mais notável a Lei Sarbanes – Oxley promulgada em julho de 2002, ressalta a

função crítica dos controles internos, tendo em vista os preceitos básicos contidos nas boas práticas de governança corporativa.

Imperativo torna-se a elaboração e o estabelecimento de mecanismos que visem a identificar e controlar os riscos inerentes à atividade de instituições financeiras bancárias. O desenvolvimento de novos procedimentos e a melhoria de sistemas já implantados por essas instituições torna-se fundamental para que a prática de uma boa gestão corporativa gere a transparência e a credibilidade que a comunidade de negócios espera. A construção ou revisão de uma estrutura de controles internos não deve ser percebida apenas como o cumprimento de uma determinação legal ou normativa, mas sim como um instrumento capaz de promover benefícios que superam em muito a observância de tais regras.

### **3 CONTROLADORIA**

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamento das atividades, a percepção das necessidades de consideração de padrões éticos na condução dos negócios, e principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Conseqüentemente, a função e a responsabilidade do executivo financeiro, individualmente, têm mudado.

Considerando essas razões, a separação entre a função contábil e a função financeira foi o caminho lógico a ser tomado, e nesse período, ocorreu o nascimento e o desenvolvimento de uma função diferenciada de Controladoria.

Segundo Mossimann, Alves e Fisch (1993), “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques”:

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

A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

#### **3.1 CONTROLADORIA: ÓRGÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Embora o delineamento da função, do órgão e da posição do executivo possa

variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado quanto ao executivo: o *controller* é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

1. Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia a curto e a longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente comunicado aos vários níveis de gerencia por meio de um apropriado sistema de comunicação.
2. Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
3. Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atentam as exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.
4. Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e com finalidade de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
5. Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que

impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistema e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

Obviamente, como as circunstâncias variam, existem muitas diferenciações nessas funções básicas descritas anteriormente; entretanto, é necessário que se estabeleça, considerando que a informação ao lado dos Recursos Humanos pode ser vista como fator diferencial no resultado da empresa, que o *controller* tem como base direcionadora de suas funções a busca da eficácia organizacional.

### **3.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA**

A função básica da Controladoria é de garantir a perfeita realização do processo de “decisão-ação-informação-controle”, acompanhando e controlando as atividades da empresa. Assim sendo, podemos entender que as principais responsabilidades da Controladoria incluem:

- A organização de adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- A comparação permanente entre o desempenho esperado e o real;
- A classificação das variações entre variações de desempenho e de estimativa;
- A identificação de causas e dos responsáveis pelas variações;
- A apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas.

Para Kanitz (1977), as funções da Controladoria podem ser resumidas nas seguintes palavras-chave:

- Informação: compreende os sistemas contábeis-financeiros-gerenciais;

- **Motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- **Coordenação:** visa centralizar informações com vistas na aceitação de planos. O controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção sugerindo soluções;
- **Avaliação:** interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades, etc;
- **Planejamento:** assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;
- **Acompanhamento:** verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisá-los (os planos).

O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle. As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportam estas decisões. A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

O papel da Controladoria, portanto é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *controller* exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Contabilidade gerencial e contabilidade decisorial são termos sinônimos, obtidos por tradução livre da expressão *management accounting*. Tais termos são utilizados para referenciar um conceito de contabilidade que tomou corpo primeiramente nos Estados Unidos em resposta aos anseios do profissional contabilista, no sentido de dar sua contribuição efetiva para o processo de tomada de decisão nas empresas. Mais precisamente, a contabilidade gerencial veio dar subsídios para as tomadas de decisões quando devem ser levados em conta parâmetros de caráter econômico-financeiro.

### 3.3 O CONCEITO DE ACCOUNTABILITY

As entidades têm sua missão e seus objetivos de curto, médio e/ou longo prazo voltados ou não para a obtenção do lucro. Eles podem ser:

- Obtenção do maior lucro possível a curto e médio prazo;
- Maximização do patrimônio dos acionistas e/ou proprietários;
- Conquista de novos mercados, mesmo que para isso a margem de lucro seja sacrificada;
- Diversificação de atividades;
- Satisfação dos clientes;
- Prestação de bons serviços à comunidade, no caso das entidades sem finalidades lucrativas, etc.

Para alcançar essas metas, os acionistas, os proprietários ou o poder público outorgam poderes e delegam funções para os gestores das diversas atividades, colocando à disposição destes os bens e demais recursos físicos e financeiros para o pleno êxito de suas atribuições e responsabilidades.

Os gestores devem, periodicamente, prestar contas de como os bens e recursos foram utilizados, assim como se a missão e os objetivos foram ou estão sendo alcançados, como previamente planejado.

Esse processo de prestação de contas pode ser entendido como *accountability*, implicando quase sempre a operacionalização de todo um sistema de informações e controles, para o qual a contabilidade seria o principal instrumento. Conseqüentemente, o controller, como responsável pela contabilidade, seria naturalmente o gestor desse sistema.

Na definição de Nakagawa(1997), "...*accountabilty* é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. Nas grandes empresas, onde é muito clara a separação entre propriedade e gerência, os acionistas muitas vezes representando o interesse de inúmeros investidores, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais, por sua vez, escolhem as pessoas que efetivamente deverão gerir os negócios

das empresas, formando-se assim, uma grande cadeia de *accountability*, que percorre toda a sua estrutura organizacional”.

### **3.4 CONTROLADORIA NOS BANCOS**

A indústria bancária brasileira tem experimentado significativas mudanças, principalmente, em virtude dos processos de estabilização econômica e globalização, o que tem gerado, cada vez mais, preocupações quanto à sobrevivência e, conseqüentemente, a busca de novos conceitos de gestão.

Os modelos de mensuração são considerados os mais sofisticados quando se trata de sistemas de suporte à decisão orientada para os modelos. Eles são utilizados em problemas que requerem a verificação dos resultados que poderiam ser obtidos em cada uma das estratégias alternativas levantadas pelo tomador de decisão.

#### **3.4.1 MENSURAÇÃO ATRAVES DO GECON**

Considerando o seu grande potencial para a tomada de decisões nas empresas, o Sistema de Gestão Econômica tem contribuído no sentido da implementação prática do conceito para a área gerencial. O Sistema de Gestão Econômica - GECON - é um sistema de gestão de empresas baseado em resultados econômicos, que começou a ser estruturado pelo Prof. Dr. Armando Catelli, por volta dos anos 70, constituindo, atualmente, uma área de pesquisas no âmbito do Departamento de Contabilidade da FEA/USP.

O Sistema de Gestão Econômica incorpora o conceito de custo de oportunidade para: mensuração do resultado econômico e do custo de capital da empresa; seleção de alternativas de investimento; estudo de preços de venda; avaliação de desempenhos das áreas e de resultados dos produtos/serviços gerados internamente.

#### **CUSTO DE OPORTUNIDADE**

O custo de oportunidade corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em

detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa.

Sob esse enfoque, e considerando que o problema fundamental da tomada de decisão é a escolha de alternativas, o custo de oportunidade expressa o benefício efetivamente obtido de uma decisão, considerando o melhor uso alternativo dos recursos envolvidos.

Assim, o resultado de uma decisão decorre do confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa abandonada (custo de oportunidade). Exemplo: Supondo os seguintes dados num problema de decisão, que consiste na escolha entre as alternativas A e B:

BENEFÍCIO PROPORCIONADO PELA ALTERNATIVA A = 100

BENEFÍCIO PROPORCIONADO PELA ALTERNATIVA B = 120

O custo de oportunidade da escolha da alternativa A corresponde ao benefício que seria obtido pela escolha da alternativa B (preterida), proporcionando o seguinte resultado:

RESULTADO DA ESCOLHA DA ALTERNATIVA A =  $100 - 120 = - 20$

Por outro lado, o custo de oportunidade da escolha da alternativa B corresponde ao benefício que seria obtido pela escolha da alternativa A, gerando o resultado de:

RESULTADO DA ESCOLHA DA ALTERNATIVA B =  $120 - 100 = + 20$

Ao custo de oportunidade está implícito seu verdadeiro valor, bem como o problema na escolha da decisão entre duas alternativas viáveis no uso dos recursos. A utilização desses recursos pode gerar diferentes resultados e o que é sacrificado por uma alternativa pode ser recuperado em outras possibilidades melhores. Esses pontos sustentam algumas definições do Modelo de Gestão Econômica relativamente à adoção do conceito:

- as alternativas consideradas devem ser viáveis e possíveis diante da estrutura operacional do negócio;
- a diferença entre o custo de oportunidade dos recursos consumidos no processo de obtenção de produtos/serviços e o custo efetivamente incorrido espelha o valor adicionado pela atividade (resultado econômico);
- as alternativas devem considerar a natureza, o estado atual e futuro da situação em avaliação;
- para avaliação de desempenhos das áreas, devem ser consideradas as alternativas que estão dentro dos limites de autoridade e responsabilidade dos seus respectivos gestores; e o mercado desempenha importante papel na determinação do custo de oportunidade.

## **MODELOS DE PREÇO DE TRANSFERÊNCIA**

Numa instituição financeira o processo de intermediação financeira, ou processo de transformação de valores monetários em mercadorias, mais claramente é apresentado pela compra e venda de dinheiro.

Para que se mantenha o processo de comercialização de dinheiro é necessário o consumo de estrutura, recursos, atribuição de risco ao negócio o que gera produtos e serviços além da intermediação financeira. Composto de diversos processos menores hierarquicamente interligados pelas atividades desenvolvidas.

Todas as atividades na empresa possuem um caráter econômico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos e serviços. Os recursos consumidos, por serem escassos, e os produtos e serviços gerados, por atenderem necessidades ambientais, possuem valor econômico, impactando o resultado econômico da empresa. Para garantir a continuidade da empresa, entendemos que essas atividades deveriam ser geridas de forma eficiente e eficaz, gerando um valor que permitisse, pelo menos, a reposição dos recursos consumidos no processo de obtenção dos mesmos.

As atividades são captação e aplicação de recursos financeiros, venda de seguridade, previdência, administração de fundos e serviços interbancários, consumo de recursos, mão-de-obra etc.

A partir da constatação da interdependência entre essas atividades, que são geridas de forma descentralizada em diversas áreas, surge a necessidade da existência de um mecanismo capaz de normalizar a intermediação das relações entre essas áreas, de forma que as avaliações de desempenhos e de resultados sejam as mais justas e corretas possíveis. Surge então a figura do caixa central assim como das unidades gestoras de produtos ou redes.

Dessa forma, os gestores, através de suas decisões, deveriam procurar otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global da empresa. Mesmo numa decisão de se manter uma atividade deficitária, deve-se levar em conta a necessidade de que as demais atividades gerem resultados suficientes para garantir a continuidade da organização ao longo do tempo.

O papel dos gestores engloba, portanto, duas responsabilidades: uma em relação à área sob seu controle e outra em relação à empresa como um todo. Ao decidirem sobre os eventos econômicos (compras, produção, estocagem, vendas etc.), os gestores devem procurar otimizar os seus resultados, de modo que as atividades sob sua responsabilidade contribuam favoravelmente para o resultado global da empresa. Tendo em vista que a maximização das contribuições individuais das áreas não garante os melhores resultados para a empresa como um todo, deve-se trabalhar com a noção de otimização desses resultados.

A mensuração dessas contribuições requer o estabelecimento de um mecanismo de preços de transferência.

### **PREÇO DE TRANSFERÊNCIA:**

Preço de transferência é definido como o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as atividades e áreas internas de uma organização.

A gestão econômica dessas áreas, assim como da empresa como um todo, requer o reconhecimento do resultado gerado em cada atividade, de modo que sejam identificadas e otimizadas as suas contribuições para os resultados globais da empresa.

Além do aspecto de mensuração dessas contribuições, o conceito de preço de transferência deve incorporar características que estimulem os gestores a buscarem, de forma lúcida e objetiva, o sucesso da empresa como um todo, através da sua atuação numa área particular.

O conceito de preço de transferência fundamenta-se nas seguintes premissas:

- Toda empresa é um processo de transformação de recursos em produtos/serviços, composto de diversas atividades que interagem entre si;
- As atividades possuem caráter econômico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos/serviços;
- Os recursos consumidos, por serem escassos, possuem valor econômico (custos), e os produtos/serviços gerados, por satisfazerem necessidades ambientais, também o possuem (receitas); e
- As atividades contribuem para os resultados econômicos da empresa.

Implícitas ao conceito estão as seguintes noções:

- Intermediação das relações entre as áreas de responsabilidade organizacionais;
- Reconhecimento do resultado gerado pelas áreas e atividades; e
- Mensuração da evolução do patrimônio da organização, considerando todos os eventos relacionados à formação dos seus resultados.

Sob esse enfoque, entendemos que a incorporação do conceito de preço de transferência ao sistema de informações da empresa deve apoiar a gestão no sentido de:

- Permitir uma constante avaliação dos níveis de eficiência e eficácia da empresa, a partir das relações econômicas entre as suas atividades;

- Permitir avaliações de desempenhos justas, a partir da correta mensuração da contribuição das atividades e das áreas para o resultado global da empresa;
- Suportar e permitir simulações e avaliação das decisões tomadas na empresa;
- Induzir comportamentos adequados dos gestores;
- Não permitir o repasse de ineficiências entre as áreas;
- Promover a capacidade competitiva da empresa.

Desse modo, entendemos que as avaliações de desempenhos e de resultados requerem o estabelecimento de preços de transferência com base em conceitos racionais, lógicos, justos e capazes de induzir às melhores decisões para a empresa.

Entretanto, a utilidade do conceito no contexto gerencial-informativo está fortemente condicionada ao conjunto de conceitos que lhe dão sustentação, aqui denominado "Modelo de Preço de Transferência".

### **MODELOS DE PREÇO DE TRANSFERÊNCIA:**

A seguir, são apresentados alguns modelos para determinação de preços de transferência, bem como os seus pontos fortes e fracos para assegurar a eficácia gerencial:

Quadro 1 - Modelos de preço de transferência baseados em custos

BASE	METODOLOGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
CUSTO TOTAL REALIZADO ("FULL COST")	O produto/serviço é transferido pelo valor resultante do somatório dos custos totais incorridos (fixos e variáveis) dividido pelo volume de produção de um determinado período (custeio por absorção)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem o repasse de eficiências/ ineficiências entre as áreas</li> <li>• Distorções causadas pelo rateio de custos fixos às unidades de produtos/ serviços</li> <li>• Não permite a</li> </ul>

			identificação do resultado gerado nas atividades
<b>CUSTO VARIÁVEL REALIZADO</b>	O produto/serviço é transferido pelo somatório dos custos variáveis unitários incorridos (custeio variável)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os custos fixos não são transferidos a outras unidades, permanecendo em suas origens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permitem o repasse de eficiências/ineficiências entre as áreas</li> <li>Não permite a identificação do resultado gerado nas atividades</li> </ul>
<b>CUSTO MARGINAL</b>	O produto/serviço é transferido com base em valor estabelecido sob determinadas condições de volume de produção, custos e preços de venda que propiciassem lucro máximo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>São desprezadas condições relevantes de mercado, como variações no atendimento da demanda</li> <li>Pode causar as mesmas distorções do "full cost"</li> </ul>
<b>CUSTO VARIÁVEL PADRÃO</b>	O produto/serviço é transferido pelo custo-padrão, que representa o custo cientificamente predeterminado e que deveria ter ocorrido nas condições presentes (custeio variável)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os custos fixos não são transferidos a outras unidades</li> <li>Dependendo do conceito de custo-padrão adotado, impede a transferência de ineficiências entre as áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não permite a identificação do resultado gerado nas atividades</li> </ul>
<b>CUSTO MAIS MARGEM</b>	Constitui uma variante entre os métodos baseados		<ul style="list-style-type: none"> <li>Induz a resultados ilusórios</li> </ul>

	no custo (total realizado, variável realizado, marginal, padrão), onde se aplica uma margem ("markup") sobre o custo-base		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora, além das deficiências relativas ao conceito de custo utilizado, a distorção causada pela arbitragem da margem.</li> </ul>
--	---	--	---

Fonte: Catelli, Armando (2001) 1

Quadro 2 - Modelos de preço de transferência baseados em negociação entre gestores

BASE	METODOLOGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
NEGOCIAÇÃO ENTRE GESTORES	O produto/serviço é transferido com base em valor negociado e aceito pelas partes (gestores) envolvidas na transação, seja ou não a partir de parâmetros de referência (custo, mercado)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O valor do produto/serviço é influenciado pela habilidade de negociação entre os gestores</li> <li>• Valor do produto/serviço é influenciado pelo poder "político" dos gestores</li> </ul>
NEGOCIAÇÃO ENTRE GESTORES	O produto/serviço é transferido com base em valor negociado e aceito pelas partes (gestores) envolvidas na transação, seja ou não a partir de parâmetros de referência (custo, mercado)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O valor do produto/serviço é influenciado pela habilidade de negociação entre os gestores</li> <li>• Valor do produto/serviço é influenciado</li> </ul>

			pelo poder "político" dos gestores
--	--	--	------------------------------------

Fonte: Catelli, Armando (2001) 2

Quadro 3 - Modelos de preço de transferência baseados em preços de mercado

BASE	METODOLOGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
PREÇOS CORRENTES DE MERCADO	O produto/serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os custos não exercem influência na determinação do preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O preço incorpora elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, comissões, seguros, fretes etc.</li> </ul>
PREÇOS DE MERCADO AJUSTADOS	Constitui um refinamento do critério anterior, onde o produto/serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio, ajustado pela exclusão de eventos que não ocorrem nas transações internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>O preço não incorpora os elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, juros, comissões, seguros, fretes etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporam distorções causadas por variáveis de difícil estimativa, tais como: custos financeiros, custos de pós-venda e previsões de insolvências e políticas próprias de cada empresa</li> </ul>

Fonte: Catelli, Armando (2001) 3

## O MODELO DE PREÇO DE TRANSFERÊNCIA BASEADO NO CUSTO DE OPORTUNIDADE

O modelo de preço de transferência, conforme utilizado no Sistema de Gestão Econômica, baseia-se no conceito de custo de oportunidade. Estrutura-se a partir da

premissa de que o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados.

Por melhor alternativa econômica, devemos entender aquela que possibilite à organização o maior incremento de resultado econômico possível.

Desse modo, a melhor alternativa será sempre escolhida à luz dos resultados possíveis de serem obtidos, a partir das opções de uso alternativo do produto de uma determinada área, lembrando que o produto de uma área constitui o recurso ou insumo da área que o recebe.

Do ponto de vista da unidade transferidor, o valor do produto transferido corresponde ao benefício que seria gerado pela melhor alternativa preterida em favor da ação escolhida.

Considerando que cada área: a) possui a missão de fornecer um determinado produto/serviço para as unidades que dele necessitam; e b) para atender à sua missão, dispõe de, pelo menos, duas alternativas: produzir internamente ou adquirir o produto/serviço no mercado;

O benefício da decisão de produzir internamente o produto/serviço corresponde ao valor da melhor alternativa desprezada, ou seja, ao menor preço de mercado do produto/serviço transferido.

Esse valor constitui uma receita para a unidade "transferidora" e um custo para a unidade "receptora" do produto ou serviço.

Um exemplo simplificado da aplicação do modelo

Suponhamos um banco composto de três áreas: Infra-estrutura, Tecnologia e Vendas. A Área de Infra-estrutura adquire insumos no mercado e os repassa para a área de Tecnologia, a qual, após o desempenho de sua função transformadora, fornece

os produtos acabados para a Área de Vendas, que por sua vez os coloca aos clientes do banco.

No exemplo, a unidade C optou por incorrer num custo de \$ 50 para obter e transferir os recursos para a unidade P. A melhor alternativa preterida em favor da sua escolha corresponde ao menor preço de mercado dos insumos, ou seja, ao preço de \$ 80.

O custo de oportunidade dos insumos transferidos corresponde, portanto, ao preço de \$ 80, e representa:

- a) uma receita para a unidade C ("transferidora"); e
- b) um custo para a unidade P ("recebedora").

É preciso considerar, no entanto, que o conceito é válido quando, além de existirem alternativas diferentes para a obtenção de recursos, essas alternativas estejam ao alcance dos gestores, dentro dos seus limites de autoridade e responsabilidade.

No caso das instituições financeiras nem sempre as alternativas para obtenção de recursos nem alternativas de contratação de outros prestadores como é o caso muitas vezes de áreas como Contabilidade, Auditoria ou TI.

Os modelos baseados em custos apresentam limitações quanto ao seu uso para fins gerenciais, em virtude de não incorporarem as principais noções relacionadas ao conceito de preço de transferência.

Apesar da possibilidade de um gestor ser responsável pelo custo de determinados recursos consumidos no processo, esse custo pode estar associado a uma receita, que representa o custo benefício. A necessidade de mensuração gerada pelas atividades reforça a superioridade dos modelos baseados em preços de mercado para as finalidades da gestão econômica.

Nesse sentido, entendemos que o emprego do conceito de custo de oportunidade na intermediação das relações econômicas entre as áreas guarda as seguintes conotações:

- O mercado representa a fonte alternativa de obtenção de bens e serviços;
- Os efeitos das decisões tomadas pelos gestores são fixados em suas próprias áreas, evitando-se o repasse de ineficiências entre as mesmas;
- Orienta os gestores para a tomada das decisões que mais interessam à empresa como um todo e não à sua área específica;
- Incorpora um parâmetro de alta qualidade ao processo decisório dos gestores;
- Contempla a noção de valor econômico, consubstanciado pela melhor oportunidade identificada no mercado para obtenção dos produtos, tendo em vista a missão das áreas;
- Restringe a amplitude da noção de preços, visto que a oportunidade (preço) é específica para a entidade em questão, devendo considerar as particulares dificuldades ou facilidades enfrentadas para adquirir ou colocar os bens e serviços demandados, frente à alternativa de produzi-los internamente;
- Permite avaliações corretas da evolução do patrimônio da entidade; e os preços praticados por outras empresas no mercado, ao serem incorporados à estrutura de resultados internos de uma empresa, confrontados com os custos incorridos para produzi-los internamente, fornecem uma idéia da capacidade da atividade interna em suportar condições competitivas.

Considerando a missão das áreas e as alternativas de que dispõem para alcançá-la, entendemos que o preço de transferência dos recursos transferidos entre as mesmas deve corresponder ao seu custo de oportunidade, que se materializa pelo menor preço de mercado desses recursos.

Como o melhor uso alternativo dos recursos pode ser encontrado internamente (produzir) ou externamente à empresa (comprar), o menor preço de mercado desses recursos constitui uma base objetiva, segura e validada pelo mercado para a determinação de preços de transferência.

Dessa forma, o modelo de preço de transferência baseado no custo de oportunidade, dentre os demais, é o que reúne melhores condições para sustentar as transações internas entre as atividades de uma organização, promovendo ações voltadas para a otimização dos seus resultados econômicos e, conseqüentemente, dos seus níveis de eficácia.

## **INDICADORES**

Um indicador é um parâmetro mensurável de um produto ou serviço relacionando a qualidade percebida pelo cliente. Eles são escolhidos levando em consideração aspectos específicos caracterizados pela etapa, utilização, mensuração e principalmente, capacidade de refletir o grau de satisfação das necessidades dos clientes.

Atualmente as instituições financeiras levam em consideração para a satisfação de clientes, o grau de denúncias ao Bacen, quantidade de ocorrências abertas via Centrais de Atendimento, pesquisas de campo efetuadas junto aos clientes nos terminais de auto - atendimento e relação de motivos constantes no cancelamento de operações e quebra de relacionamento com essas instituições.

O indicador será tanto melhor quando obedecer aos requisitos de simplicidade, abrangência, acessibilidade e estabilidade, ou seja, estar coerente com as regras internas e espelhar resultados essenciais do processo de satisfação.

Outros indicadores também são utilizados, sejam para medir a rentabilidade das agencias mediante cumprimento de metas estabelecidas no acordo de trabalho anual dos funcionários, sejam para medir a eficácia dos controles utilizados, com a observância acurada de normas e procedimentos nas diversas operações transacionadas pelos bancos.

### **3.4.2 PONTOS FORTES DO SISTEMA IDEAL**

O modelo ideal de sistema de mensuração de resultados e avaliação de desempenho seria integrado, demonstrando o resultado e o desempenho e todas as

dimensões, sob diferentes alternativas de mensuração e avaliação. Teria de ser flexível e compreendido por todos os gestores.

Embora a maioria dos gestores das áreas de controladoria tem uma percepção clara do que deva oferecer um sistema de mensuração de resultados e de avaliação de desempenhos, como preconizado na literatura disponível, considera-se importante sintetizar alguns pontos fundamentais a considerar no desenvolvimento ou implementação de um sistema deste tipo:

- **Responsabilidades:** cada área existente deve estar com suas atribuições e responsabilidades bem definidas e a cobrança de resultados deve ser feita aos gestores e à respectiva equipe que este gerencia.
- **Tratamento global:** os resultados das diversas áreas existentes devem abranger os negócios, financeiros e área administrativa. Todas as inter-relações devem ser, identificadas, valorizadas possibilitando uma eficiente transferência interna de resultados.
- **Consistência:** deverá proporcionar segurança para a tomada de decisões apoiando-se numa lógica conceitual que reflita a realidade física e operacional do banco.
- **Prioridade de informações:** um sistema de informações de controles de resultados deve apoiar-se nos negócios. Assim o elemento de facilitação e otimização das relações com os clientes pode ser percebido graças à apuração correta de resultados atuais de clientes em potencial, garantindo que as informações geradas contribuam para a elevação do nível de satisfação tanto do cliente quanto da instituição.
- **Unidade de medida:** a unidade escolhida deve ser uniforme e estável, compreensível em toda a organização e que permita a comparação de desempenhos internos do mercado.
- **Maximização da rentabilidade:** o modelo adotado deve ser indutor de ações dos gestores na maximização de resultados corporativos, compatibilizando essa meta com a maximização dos resultados de cada área.

- Consideração de riscos: os resultados apurados devem ser ajustados ao grau de riscos assumidos na realização dos negócios. Os gestores responsáveis pelas decisões que envolvam riscos deverão ser induzidos a gerir resultados de suas áreas de forma a minimizar esses riscos.
- Aceitação: o sucesso de um modelo adotado deve ser aceito pelas pessoas envolvidas, e a aceitação e o alinhamento estão relacionados com o entendimento dos critérios, procedimentos e regras. Para tanto, estas instruções devem estar ao acesso de todos os funcionários e que tenham um sentido prático no trabalho diário.

### **3.4.3 ALOCAÇÃO DE CAPITAL**

A alocação de capital é um tema de preocupação recente nas controladorias dos bancos brasileiros e ainda é realizada na maioria dos casos, apenas para cumprimento de medidas regulamentares.

Para que a controladoria seja eficiente e avaliar a implementação de modelos de avaliação de retornos adota-se o RORAC (Return on Risk Adjusted Capital), ferramenta utilizada no dimensionamento da necessidade de capital dos bancos.

Para determinação dos preços de transferência o funding é o meio mais usado nas instituições bancárias, e cada instituição é responsável pela escolha de critérios que melhor se adequem ao modelo gerencial adotado pelo banco.

Os bancos acompanham regularmente seus orçamentos de despesas, receitas e os investimentos. São realizados para um horizonte médio de 6 meses, pois os resultados gerenciais obtidos em 30/04 e 30/10 permitem um ajuste se necessário, permitindo que o cumprimento desse orçamento seja efetivamente realizado e dentro das margens aceitas pela administração tática.

## **4 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A governança corporativa nada mais é um conjunto de mecanismos utilizados pelos detentores do poder de controle que fazem com que a organização cumpra seu

papel e atinja os objetivos estipulados pelos seus acionistas e demais participantes que possam influenciar ou não uma decisão.

Com o envolvimento dos acionistas e conselheiros no processo decisório, a empresa é governada, pois todos os envolvidos têm voz ativa, e a governança veio para aumentar o valor das empresas através de boas praticas diminuindo o risco dos acionistas, e protegendo todas as partes interessadas através de mecanismos de monitoração.

Seguindo a nova tendência sobre Governança, foi elaborada uma cartilha em 1999 pela CVM, definindo seu conceito e estabelecendo regras para a sua implantação. Dessa forma, o Brasil adota níveis diferenciados que utilizam essas praticas como políticas das empresas.

Surgiu um novo nicho de investimentos buscando qualificar e certificar as empresas junto a Bolsa de valores do novo mercado. A bovespa trabalha hoje com três níveis: 1,2 e novo mercado.

No primeiro nível de governança busca-se para o investidor transparência e liquidez onde uma serie de normas de conduta são seguidas. No segundo nível, as exigências aumentam sendo necessário se comprometer com o tag along (mecanismo que garante ao acionista minoritário mesmo preço de venda da ação do acionista controlador, ou pelo menos 80% de seu valor, como é estipulado pela Lei 10.303/01). Embora haja algumas divergências neste sentido esse principio estabelece a igualdade e transparência nas ações negociadas.

Já o novo mercado funciona como uma certificação da empresa onde a total equidade dos acionistas é o pressuposto básico da qualificação da empresa. Além disso, as empresas ficam obrigadas a disponibilizar o balanço anual segundo as normas do mercado de capitais internacional (USS GAAP e ISAC GAAP).

#### **4.1 ESTRUTURA ACIONÁRIA DE ACORDO COM A CVM**

A CVM estabelece regras especificas e divulga informações sobre a transparência das assembléias, estrutura acionaria e grupo de controle. É recomendável que a assembléia geral ordinária realize-se na data mais próxima possível ao fim do exercício fiscal a que ela se refere. As recomendações visam facilitar a participação de acionistas no conclave, assegurar a perfeita informação dos

acionistas sobre os assuntos a serem tratados em assembléia e permitir que o maior número possível de assuntos de interesse da companhia seja submetido à assembléia geral, evitando convocação de novas assembléias.

Quando os assuntos objeto da pauta forem complexos, a companhia deve convocar a assembléia com antecedência mínima de 30 dias. Companhias com programas de certificado de depósito de valores mobiliários no exterior, como *ADR-American Depositary Receipt* e *GDR-Global Depositary Receipt* (aqui definidos como “DR”), representativos de ações ordinárias ou de ações preferenciais que detenham direito de voto em determinadas matérias, devem convocar a assembléia com antecedência mínima de 40 dias.

A companhia deve tornar plenamente acessível a todos os acionistas quaisquer acordos de seus acionistas de que tenha conhecimento, bem como aqueles em que a companhia seja interveniente.

A recomendação visa enfatizar que o conhecimento do acordo de acionistas, assim como do estatuto social, é fundamental para que o acionista faça uma perfeita avaliação dos seus direitos e do funcionamento da sociedade.

A lei já prevê hipóteses de obtenção da relação de acionistas e de suas quantidades de ações, mas a experiência revela que muitos acionistas encontram dificuldades práticas no momento de obter tais listas. A padronização de procedimentos visa simplificar o acesso periódico à lista. Além disto, para facilitar seu uso, a lista deve também ser entregue em meio eletrônico de padrão comum no mercado.

A facilidade na obtenção desta lista é importante, pois a lei estabelece percentuais mínimos sobre o capital para a efetivação de alguns atos societários relevantes (instalação de conselho fiscal, convocação de assembléia, prestação de informações na assembléia e outros), e o acesso às listas facilita a organização dos acionistas.

Os endereços para correspondência poderão ser endereços eletrônicos. Caso o acionista deseje e arque com os custos, pode pedir ao agente escritural que envie em seu nome correspondência a todos os acionistas.

O estatuto deve regular com clareza as exigências necessárias para voto e representação de acionistas em assembléias, tendo como objetivo facilitar a participação e votação.

A companhia deve adotar, na fiscalização da regularidade documental da representação do acionista, o princípio da boa-fé, presumindo verdadeiras as declarações que lhe forem feitas. Nenhuma irregularidade formal, por exemplo, a apresentação de documentos por cópia, ou falta de autenticação de cópias ou reconhecimento de firma, deve ser motivo para impedimento do voto.

## **4.2 ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

O conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia. Para companhias com controle compartilhado, pode se justificar um número superior a nove membros. O mandato de todos os conselheiros deve ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição.

O regimento do conselho também deve incluir disposições sobre método de convocação de reuniões, direitos e deveres dos conselheiros, relacionamento com a diretoria e procedimentos para solicitação de informações por conselheiros. O conselho deve ser autorizado a solicitar a contratação de especialistas externos para auxílio em decisões, quando considerar necessário. O estatuto deve autorizar qualquer membro do conselho a convocar reuniões em caso de necessidade, quando o conselheiro que é encarregado não o faz.

Os comitês especializados devem ser compostos por alguns membros do conselho de administração para estudar seus assuntos e preparar propostas, as quais deverão ser submetidas à deliberação.

Embora até 2006 a Lei de S.A. estabeleça que os acionistas preferencialistas podem escolher um membro do conselho de administração a partir de lista tríplice elaborada pelo controlador, entende-se que tal tutela não se justifica, à luz das melhores práticas de governança corporativa, e, por isto, a companhia deve incluir em seu estatuto regra que assegure desde já aos acionistas titulares de ações preferenciais que não integrem o grupo de controle o direito de indicar e eleger livremente um membro e seu suplente para o conselho de administração.

O conselho de administração fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, para evitar conflitos de interesses, o presidente do conselho de administração não deve ser também presidente da diretoria ou seu executivo principal.

#### **4.3 PROTEÇÃO A ACIONISTAS MINORITÁRIOS**

As decisões de alta relevância devem ser deliberadas pela maioria do capital social, cabendo a cada ação um voto, independente de classe ou espécie. Dentre as decisões de maior importância, destacam-se: aprovação de laudo de avaliação de bens que serão incorporados ao capital social; alteração do objeto social; redução do dividendo obrigatório; fusão, cisão ou incorporação; e transações relevantes com partes relacionadas.

De acordo com a lei, o adquirente é obrigado a fazer oferta pública de aquisição das ações ordinárias não integrantes do bloco de controle por, no mínimo, 80% do preço pago por cada ação de controle. Segundo as boas práticas de governança corporativa, o adquirente deve dar tratamento igual a todas as classes ou espécies de ações. Portanto, o preço ofertado aos acionistas ordinários minoritários deve se estender a todas as demais ações da companhia, independente de espécie ou classe. Independentemente das cautelas ordinariamente adotadas para que a prova de contratos celebrados seja feita da melhor forma possível, é imperativo que se dê a devida transparência aos contratos entre partes relacionadas, de forma a facultar aos acionistas o exercício do direito essencial de fiscalização e acompanhamento dos atos

de gestão da companhia, sem prejuízo do dever de promover sua ampla divulgação ao mercado, quando a contratação configure fato relevante ou quando da divulgação das demonstrações financeiras.

Contratos entre partes relacionadas devem ser formalizados por escrito, detalhando-se as suas características principais (direitos, responsabilidades, qualidade, preços, encargos, prazos, indicativos de comutatividade, etc.). Nas assembléias para discutir tais contratos, caso os acionistas minoritários julguem necessário, poderão pedir um parecer a uma entidade independente, a ser pago pela companhia. Em regra, contratos de mútuo entre a companhia e partes relacionadas devem ser proibidos. A companhia não deve conceder créditos em favor de partes relacionadas, pois freqüentemente estes não são concedidos em condições de mercado. Já que a lei exige que tais contratos sejam celebrados em condições de mercado (prazo, taxa e garantias), se a parte relacionada busca crédito, deve fazê-lo com terceiros, e não por intermédio da companhia.

Contratos de prestação de serviços entre a companhia e o controlador ou partes relacionadas devem estar alinhadas com os interesses de todos os acionistas da companhia. Em especial, tais contratos não deverão ser baseados em faturamento/receita, pois parte da remuneração do controlador ou da parte relacionada independerá do desempenho operacional da companhia.

As companhias em que existam ações preferenciais com dividendo fixo ou mínimo deverão conferir imediatamente direito de voto se não forem pagos os dividendos devidos e quaisquer ações preferenciais que não recebam dividendos por três anos adquirirão direito de voto.

A adoção da arbitragem visa acelerar a solução de impasses, sem prejuízo da qualidade do julgamento. A eficácia de uma tal disposição estatutária depende de que sejam escolhidas câmaras arbitrais cujos membros tenham reconhecido capacidade em matérias societárias.

#### **4.4 AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

O relatório de discussão e análise da administração deve explicar mudanças expressivas na demonstração de resultados e no balanço. Os acontecimentos

relevantes do período coberto devem ser comentados, tanto do ponto de vista contábil-financeiro, como do ponto de vista estratégico. A companhia também deve orientar o acionista quanto às perspectivas de seu ambiente de negócios e detalhar a política adotada pela administração para criar valor para seus acionistas. A descrição dos fatores de risco deve incluir fatores internos da companhia, fatores da concorrência e ambiente de negócios e fatores macroeconômicos de suas áreas e regiões de atuação.

Segundo os princípios da boa governança corporativa, a maioria do conselho fiscal não deve ser eleita pelo acionista controlador. Além disto, visando à eficácia da atuação do próprio órgão, o regimento deve incluir disposições sobre periodicidade e método de convocação de reuniões do conselho fiscal, disponibilização antecipada de materiais a serem discutidos, direitos e deveres dos conselheiros, relacionamento com a administração e auditores e procedimentos para solicitação de informações. O conselho fiscal também deve se reunir quando requerido de forma fundamentada por representante dos minoritários. O conselho de administração deve prover meios adequados para o bom funcionamento do conselho fiscal, como convocação e local das reuniões, elaboração de agenda e assistência aos pedidos de informações dos conselheiros fiscais.

As práticas de boa governança recomendam a completa independência dos auditores como requisito da qualidade de sua atuação. A restrição à prestação de outros serviços visa evitar a perda dessa independência, ao longo do tempo.

A capacidade de fiscalização do conselheiro fiscal deve ser a mais ampla possível, em virtude inclusive das responsabilidades que a lei lhe impõe, em caso de má conduta. Desde que possam influenciar os números fiscalizados, todos os documentos e informações sobre os quais não recaia dever legal de sigilo devem ser disponibilizados.

#### **4.5 LEI SARBANES OXLEY**

No mundo corporativo as boas praticas de governança são caracterizadas e norteadas por um conjunto de medidas de controles internos capaz de subsidiar as tomadas de decisões pela administração.

Diante de uma onda de instabilidade e desconfiança que assolou o mundo em 2001, regras severas foram criadas para responsabilização pelos atos praticados nas empresas. Norteados os novos princípios surgiu a Sarbanes - Oxley Act em julho de 2002, uma referência aos dois membros do Congresso norte - americano responsáveis por sua elaboração Paul S. Sarbanes e Michael Oxley. Considerada por muitos como a mais importante reforma na legislação de mercado de capitais dos últimos tempos, essa lei aumenta o grau de responsabilidade dos executivos e dá mais confiabilidade e transparência aos resultados das empresas.

A referida lei enfoca duas perspectivas: uma em relação ao controle de atividades de auditoria, empresas de rating e corretoras inclusive, e outra vertente que enfoca o Comitê de administração e suas responsabilidades.

Os desdobramentos no Brasil desta lei tiveram reflexos sobre as empresas brasileiras com ações nas bolsas americanas. As empresas tiveram que se ajustar à nova certificação e passaram as informações necessárias ao SEC (semelhante à CVM situada nos EUA). Um dos questionamentos surgiu em função do conflito existente com a lei nacional, como é o caso do acompanhamento dos auditores ser executado pelo Conselho Fiscal enquanto que nos EUA essa função é do comitê independente de auditoria.

A Lei Sarbanes-Oxley de 2002 reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. Contudo, sob a infinidade de páginas da Lei, repletas de “legalismos”, reside uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis.

A Lei Sarbanes-Oxley torna Diretores Executivos e Diretores Financeiros explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia dos controles internos sobre relatórios financeiros e divulgações.

#### **4.5.1 SEÇÕES CRÍTICAS**

Grande parte da discussão em torno da Lei Sarbanes-Oxley concentra-se nas Seções 302 e 404.

A Seção 302 determina que Diretores Executivos e Diretores Financeiros devem declarar pessoalmente que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação. Cada arquivo trimestral deve conter a certificação de que eles executaram a avaliação do desenho e da eficácia desses controles. Os executivos certificados também devem declarar que divulgaram todas e quaisquer deficiências significativas de controles, insuficiências materiais e atos de fraude ao seu Comitê de Auditoria. A SEC também propôs uma exigência de certificação mais abrangente que inclui os controles internos e os procedimentos para a emissão de relatórios financeiros, além da exigência relacionada com os controles e procedimentos de divulgação.

A Seção 404 determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Além disso, o auditor independente da companhia deve emitir um relatório distinto que ateste a asserção da administração sobre a eficácia dos controles internos e dos procedimentos executados para a emissão dos relatórios financeiros.

Para o desenvolvimento de um programa de controles internos que direcione as medidas da Lei Sarbanes-Oxley, é recomendável que as seguintes etapas sejam seguidas:

1. Correto direcionamento das seções
2. Comprometer-se e organizar-se
3. Selecionar uma estrutura de controles internos apropriada
4. Conferir poderes ao Comitê de Divulgação
5. Estabelecer um programa de controles internos

Muitas companhias adotaram uma estratégia que prioriza o cumprimento da Seção 302 em detrimento da Seção 404. Aparentemente, esse enfoque faz sentido.

A Seção 302 impõe novos níveis de responsabilidade aos Diretores Executivos e Diretores Financeiros, que agora devem declarar pessoalmente que a divulgação dos controles e procedimentos foi implementada e avaliada. (A SEC também apresentou uma exigência de divulgação expandida que inclui controles e procedimentos internos para emissão de relatórios financeiros, além da exigência relacionada com os controles e procedimentos de divulgação).

As regras também foram alteradas: o Diretor Executivo deve agora reconhecer diretamente a responsabilidade pelos controles internos que antigamente era amplamente delegada ao Diretor Financeiro.

O cumprimento de algumas determinações da Seção 302 pode parecer relativamente simples. Por exemplo, reafirmar a cada trimestre que o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação tornar-se-á uma tarefa habitual. Contudo, a redação simples de outras medidas não corresponde ao nível de esforço que pode ser exigido para o seu cumprimento, considerando, por exemplo, a exigência de que os controles e procedimentos de divulgação sejam avaliados todo trimestre. Para uma organização dinâmica que esteja criando novos produtos e serviços, concluindo fusões e aquisições, formando alianças e reorganizando divisões e departamentos, a simples logística de desenvolver, monitorar e avaliar esses controles pode rapidamente tornar-se desanimadora.

A Seção 404 determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Como a Seção 302, ela exige que os Diretores Executivos e os Diretores Financeiros avaliem e atestem periodicamente a eficácia desses controles. A Seção 404 obriga as companhias a incluir em seus relatórios anuais um relatório sobre controles internos emitido pela administração.

Segundo as regras propostas pela SEC, a administração também deverá certificar a eficácia de seus controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros em uma base trimestral.

Além disso, a Lei Sarbanes-Oxley exige que um auditor independente da companhia preencha um relatório individual que ateste a avaliação da administração sobre a eficácia dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

Já que o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro de sua companhia devem fazer declarações públicas em relação à eficácia dos controles internos, é preciso manter suporte e documentação substanciais relacionados com a estrutura de controles internos e também com a sua avaliação. Além disso, como o auditor independente vai atestar a avaliação dos controles é necessário apresentar toda a documentação ao auditor.302 + 404 = 1

Agora, com uma compreensão mais abrangente das Seções 302 e 404, torna-se clara uma estratégia eficaz: as determinações de ambas as seções podem ser direcionadas através de uma única metodologia. Um programa de controles internos que focaliza simultaneamente a divulgação e a emissão de relatórios financeiros pode atender às exigências trimestrais da Seção 302 e as exigências anuais da Seção 404, bem como suprir as necessidades dos auditores independentes para executar seus procedimentos de certificação. (A reivindicação para um alinhamento mais próximo das exigências das duas seções da Lei Sarbanes-Oxley tem sido unânime entre a comunidade empresarial, e a maioria dos observadores espera que a SEC continue caminhando nessa direção).

Essa nova ênfase nos controles internos e no cumprimento das regras deve ser disseminada por toda a organização. Companhias de menor porte, que muito provavelmente não possuem uma infra-estrutura forte e um staff grande, podem julgar essa adaptação especialmente difícil. Companhias de todos os portes serão obrigadas a destinar recursos significativos a esse trabalho – tempo, dinheiro e pessoal.

Os custos financeiros para o cumprimento das regras serão consideráveis (mas deve-se observar que não serão tão altos quanto os custos provocados pelo descumprimento delas). Custos diretos podem incluir o tempo dispensado por consultores e funcionários para avaliação, implementação e monitoramento; instrução de funcionários acerca dos controles internos; despesas com a nova tecnologia para suportar o programa de controles internos; e honorários pagos aos auditores independentes para executar os testes dos controles que visam atestar sua asserção quanto à eficácia de seus controles internos. Custos indiretos podem incluir o remanejamento de pessoal e o realinhamento de outros recursos na organização para criar e manter uma melhor estrutura de controles internos.

#### **4.5.2 PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA**

Uma vez verificado que a Lei Sarbanes-Oxley torna, necessariamente os executivos principais responsáveis pela estruturação e avaliação dos controles internos das companhias, a seleção dos modelos estruturais de controles adequados às boas praticas de governança corporativa constitui-se em fator imprescindível para a observância eficaz dos preceitos divulgados pela referida lei.

Diversas metodologias que visam a auxiliar o desenho e a implantação de um programa de controles internos estão disponíveis no mercado, dentre elas, cita-se a financeira e patrimonial da entidade e o atendimento às exigências da Séc, a diretoria executiva e os administradores financeiros adotam uma postura pro -ativa no que tange ao gerenciamento de riscos e monitoramento de controles internos.

Além disso, a exigência de certificação sobre a eficácia dos controles internos e dos procedimentos para emissão de relatórios financeiros por parte de uma auditoria externa independente requer o desenvolvimento de uma estrutura de controles internos. Estrutura essa que produz mudanças nos procedimentos e praticas vinculando as atividades de controle aos preceitos da boa governança corporativa e fornecendo a documentação necessária ao processo de análise e emissão do certificado.

O desenvolvimento de um sistema eficaz de controles internos deve ser precedido de uma avaliação sistemática da organização, uma vez que não existe um modelo único aplicável a todas as entidades. Cada organização possui peculiaridades especificas que devem ser consideradas no estabelecimento de um adequado sistema de controle. Isso inclui o exame da natureza e complexidade de suas operações, suas características operacionais, seu porte, as regulamentações aplicáveis ao seu ramo de atividade e o ambiente de cultura instalado.

Embora o exame e a elaboração do desenho estrutural do sistema de controles internos seja fundamental para a adaptação da companhia e às exigências da lei, o processo só será eficaz se todos estiverem imbuídos de uma forte estrutura de controle. O esboço estrutural ganha vida através da sua operacionalização por pessoas, e estas devem estar comprometidas com a sua realização, compreendendo sua importância e os efeitos adversos decorrentes da sua inobservância.

Outro aspecto a ser considerado seria o custo do desenvolvimento e implantação do projeto, uma vez que a logística de um adequado sistema de controles internos não

representa um dispêndio único, mas sim a alteração da composição dos custos operacionais da instituição. Além disso, o custo de um procedimento de controle não deve exceder o benefício gerado por ele, de forma a garantir a otimização dos recursos aplicados e a dinâmica necessária à geração de negócios, com a segurança razoável de que os objetivos da instituição estão sendo alcançados.

O ativo e o complexo mercado em que as instituições financeiras atuam impõem a necessidade do estabelecimento de um sistema de controles internos que garanta um eficaz gerenciamento de riscos, fator sempre presente e inerente a própria natureza de suas operações. Compreender o novo cenário empresarial que se desenha e instituir mecanismos que consubstanciem os treze princípios para avaliação de sistemas de controles internos, editados pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia e traduzidos para a realidade brasileira na forma da Resolução 2.554/98 do Banco Central do Brasil, constitui-se em fator essencial para a realização das melhores práticas bancárias e representa significativo avanço nos procedimentos da gestão de risco.

O advento da lei Sarbanes - oxley, por sua vez, enfatiza a adoção de padrões éticos na realização de negócios como fator fundamental para a sustentabilidade dos mercados. Busca difundir as práticas de governança através da sensibilização da importância do estabelecimento de eficazes sistemas de controles internos.

Embora imponha pesadas regras, a lei pode representar uma importante oportunidade para alcançar níveis superiores de excelência corporativa. A participação no exigente mercado acionário americano pós Sarbanes-oxley pode ainda, vir a se tornar uma espécie de certificação das melhores práticas corporativas, conquistando a confiança de investidores e agregando valor aos acionistas.

Ainda que a lei seja aplicável às companhias de capital aberto com títulos negociados no mercado de capitais americano, a adoção de determinados componentes nos sistemas de controles praticados pela instituição aliado aos preceitos da boa governança corporativa constitui-se em importante instrumento de aperfeiçoamento de gestão de negócios. Em se tratando das instituições financeiras em particular, apesar dos órgãos reguladores terem editado normativos relacionados ao estabelecimento de um sistema de controles internos eficaz, cujo cumprimento do prazo

legal representa etapa histórica esgotada, a Lei Sarbanes - Oxley evidencia a necessidade de fortalecimento dos programas destinados à avaliação da eficácia dos sistemas de controles internos implantados, sobretudo no que diz respeito aos controles e procedimentos divulgação de relatórios financeiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições financeiras de um modo geral assumem riscos de sua atividade desde os primórdios até os dias atuais. Com o passar dos anos, a globalização foi responsável pelo surgimento de uma nova fase de desenvolvimento da economia no país e as instituições que não estavam preparadas para a mudança, tiveram que se adaptar à nova realidade.

Dentre as atividades que deveriam ser focalizadas internamente está a controladoria, e dentre as principais atividades da controladoria encontra-se o dever de acompanhar e atualizar os controles internos gerias de uma instituição e, fornecer informações para as autoridades reguladoras, como é o caso do Banco Central do Brasil.

Os controles internos são regidos por princípios específicos para a avaliação de sistemas de controles internos e a visão gerencial para definir as diretrizes e estratégias de implantação de uma cultura de controle na instituição, deve ser disseminada por uma cultura onde todos dentro da empresa convertam a atingir um mesmo objetivo.

O reconhecimento e a avaliação dos riscos pelo sistema de controles internos dever ser efetuado constantemente, permitindo uma rápida ação corretiva, sempre que necessário. As atividades de controle e segregação de funções deve ser enaltecida para que na ocorra atribuições de responsabilidades conflitantes aos funcionários da instituição.

A informação e a comunicação são peças chave em um sistema de controles internos eficiente, pois a informação adequada com qualidade e comunicação tempestiva certamente proporcionará uma tomada de decisão correta pela alta administração.

As atividades de monitoração e correção de deficiências devem ser efetuadas constantemente, pelo simples motivo de que as atividades operacionais de uma instituição financeira são muito dinâmicas.

Já é possível superar as dificuldades e promover uma gestão eficiente e eficaz nas instituições bancárias, mesmo considerando as particularidades da economia brasileira. O modelo Gecon de gestão econômica oferece respostas consistentes, em

todas as fases do processo decisório, pois reflete a realidade empresarial com base em preceitos econômicos, evidenciando as causas de variações entre os desempenhos planejados e realizados, e mensurando os seus respectivos impactos. Assim contribui para a promoção da eficiência e da eficácia das empresas.

Pelas datas a partir das quais determinadas atribuições passaram a ser desempenhadas nas unidades de controladoria dos bancos com atuação no Brasil, conclui-se que a realização efetiva dessas atividades decorreu das pressões externas culminadas com a implementação do plano real em 1994. A partir de então, os bancos passaram a investir na produção de informações gerenciais baseadas em metodologias sofisticadas a exemplo do Gecon, abdicando de instrumentos metodológicos considerados tradicionais.

De fato a comunidade dos negócios sofreu intensas modificações motivadas por crises econômicas e o novo ambiente empresarial exigiu a adoção de mudanças que levassem à obtenção de um grau de transparência maior nas atividades, integridade, competência, e desempenho. Neste contexto de responsabilidade corporativa é de extrema notoriedade.

Adaptar a instituição às melhores praticas de governança corporativa, de forma a assegurar comportamento ético e a adoção de medidas voltadas para o estabelecimento de um processo de gestão profissional, constitui-se em fator primordial par o desenvolvimento de condições que garantam a construção do crescimento sustentável.

Editada com o intuito de legalizar a ética nos negócios e aspectos das boas praticas de governança corporativa preconizados pela comunidade empresarial, a Lei Sarbanes – Oxley confere importante papel ao sistema de controles internos no processo de realização deste ambiente, vinculando as atividades de governança exercidas pelo conselho de administração, diretoria e acionistas, inclusive os minoritários, às atividades de controle de toda a organização.

## 6 BIBLIOGRAFIA

BOYNTON, William; JOHNSON, Raymond & KELL, Walter. Auditoria. Tradução José Evaristo dos Santos, ATLAS, 2002.

BRITO, Osias Santana. Controladoria de Risco Retorno em Instituições Financeiras, SARAIVA , 2003.

CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. GECON - Gestão Econômica: Administração por resultados econômicos para otimização da eficácia empresarial. Anais do XVII Congresso Argentino de Profesores Universitarios de Costos - las Jornadas Iberoamericanas de Costos y Contabilidad de Gestion, Argentina, 1992

CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. GECON - Sistema de informação de gestão econômica: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. Boletim Interamericano da Asociación Interamericana de Contabilidad, 1992.

CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de atividades: "ABC" X "GECON". Anais do XIV Congresso Brasileiro de Contabilidade, Temário 5, Salvador, 1992.

CATELLI, Armando. Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica Gecon, ATLAS, 2001.

CATELLI, Armando. Sistema de contabilidade de custos estandar. São Paulo, Tese de Doutorado, FEA/USP, 1972.

FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: Produtos e Serviços, QUALITYMARK, 2006.

KANITZ, Stephen C. Controladoria: Teoria e Estudo de Casos, PIONEIRA, 1977.

MAURO, Carlos Alberto. Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para a promoção da eficácia empresarial. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1991.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello & FISCH, Silvio. Controladoria: Seu papel na administração de empresas, ATLAS, 1993.

NAKAGAWA, Massayuki. Introdução à Controladoria – Conceitos, Sistemas Implementação. São Paulo, 1997.

OLIVEIRA. Luis Martins ; PEREZ JR, Jose Hernandez & SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica, ATLAS, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um modelo de avaliação de desempenhos para gestão econômica. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1993.

TOHMATSU, Deloitte Touche. Lei Sarbanes- Oxley : Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controle internos, 2003.