

Controle de Gestão nos Maiores Bancos Múltiplos Brasileiros: o Impacto da Internacionalização e da Convergência Contábil sobre os Sistemas de Controle

Management Control in Major Brazilian Multiple Banks: the Impact of Internationalization and Convergence of Accounting Standards on the Control Systems

João Carlos Damasceno Reis
Mestre em Ciências Contábeis – UERJ
Analista do Banco Central do Brasil
R. São Francisco Xavier, 524, 9º Andar, Bloco E – Maracanã, Rio de Janeiro/RJ – 20550-013
jcsasaki@gmail.com

Josir Simeone Gomes
Doutor em Administração – COPPEAD/UFRJ
Professor do PPGAdm da Unigranrio
Rua da Lapa, 86 – Centro – Rio de Janeiro/RJ – 25318-804
josirgomes@superig.com.br

Marta Dalbem
Doutora em Administração – PUC/RJ
Professora do PPGAdm da Unigranrio
Rua da Lapa, 86 – Centro – Rio de Janeiro/RJ – 25318-804
martadalbem@hotmail.com

Resumo

Este estudo verifica o impacto provocado pelos processos de internacionalização e pela convergência aos padrões internacionais de contabilidade sobre os sistemas de controle gerencial dos maiores bancos múltiplos que atuam no Brasil. Foi realizado um estudo de natureza exploratória, com utilização do método de estudo de caso e aplicação de questionários contendo, em sua maioria, perguntas abertas aos principais executivos dos quatro bancos da amostra. A análise dos resultados mostrou que o impacto da internacionalização traduziu-se em aperfeiçoamento dos artefatos de controle e larga utilização de tecnologia da informação. Verificou-se ainda que a convergência aos padrões internacionais de contabilidade ocorreu de forma adequada, tendo em vista as providências tomadas pelo Banco Central com vistas à atualização ágil dos padrões contábeis brasileiros fixadas para os bancos atuando no Brasil, em consonância com as normas internacionais. Os bancos da amostra em geral não reportaram impacto significativo da convergência para o IFRS nos controles gerenciais. Ao recepcionar as normas internacionais de contabilidade, percebe-se que o impacto tem ocorrido sobre o sistema de informações, no que diz respeito principalmente à evidenciação e à transparência que devem orientar os relatórios contábeis, mas com pouco impacto no controle gerencial. Constata-se que o sistema gerencial dos bancos estudados está de acordo com a visão de Anthony (1965), já que a flexibilidade para adaptação a cada mudança no ambiente externo aumentaria o risco de falhas.

Palavras-chave: Controle Gerencial. Bancos. Internacionalização.

Abstract

Artigo publicado anteriormente, em versão preliminar, nos Anais do XXXVI EnANPAD em 2012.
Artigo submetido em 21 de outubro de 2013 e aceito em 07 de maio de 2014 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

This study verifies the impact caused by the processes of globalization and convergence to international accounting standards on the managerial control systems of the largest multiple banks that operate in Brazil. The study was exploratory in nature, with the use of the case study method and the application of questionnaires containing mostly open questions to upper tier executives of four major Brazilian banks. The analysis showed that globalization has resulted in improved control systems and widespread use of information technology. It was also found that the convergence to international accounting standards occurred properly, thanks to the steps taken by the Central Bank that aimed at an agile updating of the Brazilian accounting standards laid down for banks operating in Brazil, in line with international standards. In general, the researched banks did not report a significant impact of convergence to the IFRS on their management control systems; adherence to the international accounting standards has had more significant impacts on information systems, especially regarding the new reporting and transparency standards, rather than on management controls. This result signals that the management control systems of the four banks in the sample are in line with Anthony (1965)'s vision, that is, that flexibility to adapt to every change in the external environment might actually increase risks of failure.

Keywords: Management Control. Banks. Internationalization.

1. Introdução

As mudanças no ambiente financeiro mundial, tais como a integração entre os mercados, o aparecimento de novos produtos e operações, o aumento da sofisticação tecnológica e as recentes regulamentações decorrentes da globalização, tornaram as atividades e os processos financeiros e seus riscos cada vez mais múltiplos.

O mercado financeiro brasileiro passou por transformações significativas nos últimos anos, acompanhando o movimento de internacionalização do fluxo comercial e produtivo das empresas. Os grandes bancos no Brasil já programam sua expansão prevalecendo-se da sinergia das atividades e produtos brasileiros em nichos de mercado no exterior que apresentam boa rentabilidade. Paralelamente a esse aumento da exposição internacional dos bancos brasileiros, o Banco Central do Brasil demarcou em 2006 o início de mais um esforço de harmonização da regulamentação do Sistema Financeiro Nacional (SFN) com as práticas internacionalmente admitidas.

Com respeito ao alcance dessa convergência contábil, tanto o Banco Central do Brasil (BCB) como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) decidiram pela aplicação dos *International Financial Reporting Standards* (IFRS) às demonstrações financeiras para fins de publicação. Segundo estudo do BCB (2009), impactos das mais variadas naturezas para as instituições financeiras – financeiros, patrimoniais, operacionais ou sobre limites regulatórios – seriam provocados por modificações de práticas contábeis em função da adesão às normas internacionais.

Ao mesmo tempo, novos padrões de controle têm sido estabelecidos em razão da globalização e das grandes e rápidas transformações da economia brasileira; por conseguinte, o controle gerencial torna-se um assunto essencial nas organizações no momento em que estas tomam a decisão de buscar horizontes no exterior.

Com a integração crescente dos mercados financeiros e o fluxo intenso de capitais, a avaliação da estratégia de internacionalização não poderia ficar ausente do processo periódico de planejamento estratégico das empresas que atuam no Brasil, especialmente após a crise mundial de 2008, quando análises do ambiente internacional se tornaram mais criteriosas na orientação de tomada de decisão.

Neste contexto, define-se o problema da pesquisa: qual o impacto provocado pelos processos de internacionalização e de convergência aos padrões internacionais de Controle de Gestão nos Maiores Bancos Múltiplos Brasileiros: o Impacto da Internacionalização e da...

contabilidade sobre os sistemas de controle gerencial de bancos múltiplos que atuam no Brasil?

2. Referencial Teórico

Anthony e Govindarajan (2008, p. 4) definem processo de controle gerencial como “[...] processo pelo qual os gestores de todos os níveis garantem que as pessoas supervisionadas por eles possam implementar suas estratégias pretendidas”. De acordo com Gomes e Salas (2001), a existência de controle é fundamental de modo a se certificar que as atividades de uma organização estão sendo realizadas de forma planejada pelos membros da organização - acionistas, gerentes e empregados em todos os níveis -, contribuindo para a sustentação, ou até melhoria, da posição competitiva e a execução das estratégias adequadas às necessidades identificadas pelos clientes.

Os temas emergentes em controle de gestão discutidos por Berry *et al.* (2009) em sua recente revisão de literatura, incluem: a tomada de decisão para controle estratégico, gerenciamento de performance para controle estratégico, modelos de controle para medidas de performance e controle, controle gerencial e novas formas de organização, controle e risco, cultura e tecnologia de informação.

O desenho e o funcionamento do sistema de controle, segundo Gomes e Salas (2001), são influenciados vigorosamente pelo contexto organizacional em que opera o sistema. Este contexto organizacional abrange a estrutura, a estratégia, os membros que participam da organização e as relações interpessoais que existem entre eles e a cultura organizacional. Outro fator fundamental citado por Gomes e Salas (2001), para compreender o controle de gestão na prática, é o contexto social em que uma organização se desenvolve, incluindo: o mercado, o país e a sociedade de certo país, em sua totalidade.

O termo estratégia, de acordo com Meirelles (2003), seja na literatura especializada ou na prática gerencial, é empregado atualmente para se reportar tanto às decisões que produzem impactos em todo um conglomerado ou grande empresa multidivisional (estratégia de nível corporativo), o que envolve normalmente a definição de valores, políticas, grandes áreas de atuação, critérios de avaliação de desempenho de unidades, relacionamento entre diretoria, conselhos, acionistas e outros *stakeholders* (colaboradores) quanto às orientações gerais que definem a atuação de uma unidade de negócios, implicando na definição de missão, negócio, posicionamento, objetivos, metas, entre outros aspectos.

Assim, o desenho de um sistema de controle é essencial para prover os gestores de informações que lhes permitam tanto avaliar a implementação da estratégia, quanto o de realizar os ajustes necessários para que se alcancem as metas da organização.

Gomes e Salas (2001) resumem as influências do tipo de estratégia (ex.: liderança em custos e/ou diferenciação) no sistema de controle, baseado no modelo de Porter (1999). De acordo com Gomes e Salas (2001), os membros da organização, para alcançarem os diferentes objetivos a que estão submetidos, devem contar com uma estrutura organizacional que torne fácil a execução das diferentes atividades que formam seu processo interno, destacando três tipos, não excludentes:

- Estrutura funcional: deve haver o predomínio de um controle de caráter burocrático com orientação para a eficiência;
- Estrutura divisionalizada: a preferência deve incidir no controle por resultados, com realce aos indicadores relacionados;
- Estrutura matricial: devido à complexidade das atividades de cada centro, deve ser encontrada nessa estrutura uma combinação de controle por resultados e controle *ad hoc*.

De acordo com Tabak *et al.* (2005) quando se estabelece um paralelo da indústria bancária com os demais setores industriais, esta apresenta características próprias que a distinguem na avaliação de performance, eficiência e resultados, bem como uma regulamentação e registros contábeis mais específicos.

Atento também ao desafio do ajuste dos controles de gestão às características especiais das instituições financeiras, Chagas (2000, p. 44-51) acrescenta algumas:

- Rede de Atendimento e unidades de apoio: Através dos diversos pontos de atendimento no país e no exterior, produtos e serviços bancários são oferecidos ao público em grandes volumes.
- Produtos e serviços: A ampla variedade de produtos e serviços e seu progresso rápido pelo mercado podem ser considerados como um grande obstáculo.
- Produção conjunta: Os mesmos fatores de produção são utilizados por alguns produtos.
- Sazonalidade: A população utiliza alguns produtos e serviços em determinadas épocas específicas ou de acordo com estímulos do governo.
- Alta regulamentação: Para que a instituição tenha adaptação a uma nova regra emitida, grandes mudanças podem ser necessárias dentro da instituição.
- Complexidade e dificuldade de operação de sistemas: A dificuldade de relacionar-se com a complexidade de obtenção de dados e recuperação de informações pode ser um grande obstáculo para a Controladoria.
- Credibilidade: erros da Controladoria de um Banco podem ocasionar grandes prejuízos.

Um controle interno pode ser interpretado como um instrumento de medida de desempenhos operacionais empregado pelas instituições financeiras em todos os seus segmentos de atuação. Santos (2004, p.61) faz as seguintes observações em relação ao tema:

- O controle interno é um processo, e não um evento ou circunstância;
- Os controles internos são conduzidos por pessoas, sendo necessário que se desenvolva uma cultura de controles desde os mais elevados níveis hierárquicos até as unidades operacionais básicas;
- O controle interno deve reunir métricas e métodos de mensuração, possibilitando a avaliação do desempenho e dos riscos que circundam as atividades da organização;
- O controle, além da verificação do alcance de metas, tem o objetivo de verificar a relação de causa e efeito do desempenho e sua vinculação com os riscos.

Para Santomero (1996) os riscos aos quais as instituições financeiras estão expostas podem ser reunidos, sob uma perspectiva gerencial, em três classes: riscos que podem ser eliminados ou evitados com a utilização de práticas de negócios, riscos que podem ser transferidos e os riscos remanescentes, que devem sofrer uma gestão de forma ativa.

No âmbito do processo produtivo dos bancos, Reis (2000, pág.32) define os principais riscos:

[...] os principais riscos inerentes ao processo de intermediação são decorrentes da possibilidade de que os fluxos acordados com os devedores não sejam recebidos nos prazos e condições definidos (risco de crédito), ou de que a instituição não tenha recursos em níveis suficientes para atender as solicitações imediatas de saque em contas de depósitos e demandas por empréstimos (risco de liquidez), ou de

que os direitos adquiridos ou as obrigações contraídas sofram desvalorizações ou valorizações de preço (risco de mercado), além das possibilidades de perdas decorrentes de falhas em procedimentos internos de controle, de administração, de produção, entre outros (risco operacional).

De acordo com Brito (2000, p. 23), “A gestão do risco é o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas”. Goulart (2003, p. 9) destaca que “[...] órgãos internacionais e bancos centrais de diversas nações têm publicado documentos que tratam do tema, abordando as características que devem possuir os sistemas de gestão de risco das instituições financeiras [...].”

O desenvolvimento de um padrão global que controlasse os riscos das instituições financeiras tornou-se cada vez mais necessário para fortalecer o sistema financeiro internacional, dados os riscos envolvidos em operações cada vez mais sofisticadas e frequentemente envolvendo contrapartes em países diversos. Em 1988 surge o primeiro acordo com o objetivo de reduzir os riscos de insolvência dos bancos em todo o mundo denominado Acordo de Basileia, mas nos final da década de 90, com o aparecimento de muitas crises financeiras, notou-se a necessidade de aprimoramento do Acordo de Basileia, que em 2004 adquiriu uma nova estrutura, conhecida como Basileia II.

Não se pode esquecer, neste período, a quebra de grandes bancos nacionais (Econômico, Nacional e Bamerindus, com fraudes descobertas após a liquidação dos dois primeiros), quando se colocou em xeque a forma pela qual o Banco Central do Brasil vinha realizando a fiscalização do sistema financeiro. Para evitar a instauração de uma crise sistêmica bancária, o governo federal, através do BCB, lançou o PROER – Programa de Estímulo à Restauração e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional – e o FGC – Fundo Garantidor de Créditos -, como forma de garantir a tranquilidade aos depositantes.

A crise financeira internacional iniciada em 2008 deixou mais evidente o risco de contágio de instituições financeiras internacionalizadas, e lidando com clientes também internacionalizados, deixando ainda mais clara a necessidade de adaptação dos sistemas gerenciais aos novos e maiores desafios.

A explicação mais citada para a instalação de bancos no exterior é ela ter ocorrido como função da expansão internacional das empresas não financeiras, visando preservar os clientes domésticos pela oferta, no exterior, dos mesmos serviços bancários disponíveis no país de origem (BHATTACHARYA, 1993) e ampará-los nas operações de câmbio comerciais (importação e exportação) e financeiras (aplicações financeiras, remessas de dividendos, etc.).

As razões da massiva multiplicação de agências de bancos no exterior são questionadas por Baughn & Mandich (1983), sendo que algumas, dentre as que o autor destaca a seguir, são semelhantes às indicadas como causas da concentração bancária:

- A síndrome de seguir os clientes em suas operações no exterior é a mais comum;
- Uma contribuição direta de receitas da agência situada no exterior para a matriz é refletida pela expansão;
- A participação no exterior pode ser usada para direcionar o excedente de liquidez para uma posição mais lucrativa do que o mercado doméstico, quando as condições de moeda forem propícias;
- Ter uma base em centros financeiros importantes, como o de Londres, New York, Hong Kong, Singapura.

Ao examinar a expansão internacional de uma instituição financeira, Saunders (2000) apresenta algumas vantagens e desvantagens neste processo tanto do ponto de vista econômico quanto regulatório:

- Vantagens: diversificação de riscos; economias de escala; rentabilidade adicional; inovações; novas fontes de fundos; relacionamento preservado com clientes; evasão regulatória.
- Desvantagens: custos de informação e monitoramento; nacionalização e desapropriação; custos fixos elevados.

A internacionalização também se dá no sentido inverso, com investidores estrangeiros investindo em instituições financeiras baseadas no Brasil. Bezerra (2005) destaca os principais atrativos para o investimento estrangeiro direto no sistema financeiro brasileiro: abertura do mercado de capitais; privatização e reestruturação de processos industriais; outras oportunidades de negócio.

Em ambas as situações de internacionalização, vários são os desafios gerenciais. Na visão de Anthony e Govindarajan (2008), há três problemas em especial nas organizações globais: diferenças culturais, preços de transferência e taxas de câmbio. Merchant (1998) faz um alerta quanto ao ambiente institucional de cada país no qual a organização venha a ter uma unidade instalada, destacando a necessidade de se conhecer o sistema legal do país, a organização do sistema financeiro, os padrões contábeis vigentes, dentre outras características relevantes.

Prahalad e Doz (1993) revelam que a partir do momento em que as subsidiárias crescem e conseguem maior autonomia em relação aos recursos estratégicos, a capacidade da organização central de controlar as estratégias das subsidiárias se reduz, passando a ser um problema para o sistema de controle gerencial de empresas globalizadas. A exigência, nesse caso, passa a ser a utilização de ferramentas de controle bem inovadoras, que são facilitadas quando a contabilidade universal progride para a padronização de suas práticas, buscando suprimir diferenças entre os princípios internacionalmente aceitos.

Com a Lei 11.638/2007, o Brasil fez a opção por mudar gradativamente a sua contabilidade em direção ao padrão internacional, e assim, BCB e CVM anunciaram, inicialmente, a utilização dos IFRS exclusivamente para a elaboração de demonstrações financeiras consolidadas de publicação.

A partir da promulgação da Lei 11.638, o CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) passa a emitir seguidos pronunciamentos técnicos inspirados nos IFRS por meio de processos de trabalho que incluíram audiências públicas conjuntas com a CVM. Esse processo de transformação da contabilidade brasileira para as companhias abertas é reforçado com a publicação da Instrução 469, de 2008, para regulamentação de diversos dispositivos da Lei 11.638.

No entanto, a velocidade empreendida pelo CMN/BCB para proceder às demais mudanças na contabilidade brasileira para as instituições financeiras (COSIF), foi completamente diferente, pois os impactos das eventuais mudanças no COSIF precisam ser avaliados em um contexto mais amplo, que inclui as preocupações do Banco Central com a estabilidade e a solidez do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Até o presente foram recepcionados no COSIF apenas quatro pronunciamentos do CPC, correlatos aos respectivos IAS (*International Accounting Standards*), que hoje já somam 46.

3. Metodologia

Esta pesquisa de natureza exploratória e qualitativa procura observar, registrar e analisar os sistemas de controle de gestão dos quatro maiores bancos múltiplos que atuam no Brasil, estabelecendo relações, em termos de proximidade ou afastamento, com o referencial teórico utilizado na pesquisa.

Foi utilizado o método do estudo de caso, procurando-se ampliar o conhecimento de questões gerais por meio da pesquisa bibliográfica e de entrevistas realizadas com os gestores das empresas analisadas, Itaú Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil e HSBC Bank Brasil, que são respectivamente o primeiro, segundo, terceiro e sexto colocados no ranking dos maiores bancos brasileiros, a considerar o patrimônio líquido consolidado dessas instituições em dez 2011. A amostra foi definida, portanto, pela relevância no setor, pelas condições diferenciadas de internacionalização e de origem do capital controlador e, ainda, pela disponibilidade de acesso aos gestores.

4. Descrição dos Casos

4.1 O Banco do Brasil

O sistema de controle gerencial utilizado foi projetado pela própria instituição, com muitos procedimentos desenvolvidos internamente, mas também com a participação de consultores externos contratados pela empresa. O sistema do Banco do Brasil não é definido como um bloco de sistemas, mas como um processo educativo que foi iniciado na década de 90, quando surgiu a Diretoria de Controladoria. O sistema de controle gerencial da instituição vem sofrendo modificações ao longo do tempo com o emprego das melhores práticas de mercado, segundo o Banco.

Por meio das 16 gerências regionais de controles internos, os processos mais relevantes operacionalizados em todas as unidades da rede de distribuição, tais como cadastro, limites e operações de crédito, abertura de contas correntes e prevenção e combate à lavagem de dinheiro são monitorados e avaliados. A verificação baseia-se em normas e regulamentos, buscando identificar eventuais desvios para a adoção de ações corretivas. O acompanhamento das deficiências é matricial, ou seja, cada unidade também acompanha seus desvios.

A Diretoria de Controles Internos é responsável pelo processo de validação dos modelos de risco, que deve atestar ao Banco Central que os sistemas, dados, infraestrutura tecnológica e modelos utilizados para a gestão de riscos estão adequados e permitem o cálculo e alocação correta do capital regulatório.

No Banco do Brasil as decisões são tomadas de forma colegiada em todos os níveis, com o intuito de reduzir os riscos do negócio pelo envolvimento de todos os executivos na definição de estratégias e na aprovação de propostas, em suas esferas de atuação.

O processo de internacionalização do Banco do Brasil iniciou-se em 1941, por meio da fundação do Banco do Brasil Assunção, no Paraguai, a primeira agência de um banco brasileiro no exterior, ou seja, está no exterior há mais de 70 anos, mas a função primordial sempre foi a captação de recursos em moeda estrangeira e o atendimento do cliente pessoa física.

O crescimento internacional está amplamente atrelado ao atendimento das empresas brasileiras no exterior ou de companhias que detêm forte relacionamento comercial com o Brasil. Desta forma, está presente em 23 países, nos mercados de varejo, corporativo, interbancário e de capitais.

O BBrasil Nova Iorque e o BB Londres se posicionam como as principais operações do Banco fora do Brasil nos mercados corporativo e interbancário. Os responsáveis pelas principais operações de varejo do Banco no exterior são o BB Japão e o BB Portugal, bem como o Banco Patagonia, cujo controle foi adquirido pelo Banco do Brasil em 2011.

A participação dos lucros do Banco vindo das operações no exterior já corresponde a 3,68% do total registrado pela instituição em 2011 (3º tri). Em 2009, essa parcela era equivalente a 0,24%.

As três principais motivações para a empresa atuar no mercado internacional foram: acompanhar os passos dos clientes do Banco do Brasil tendo em vista o processo de transnacionalização das empresas brasileiras; suportar o comércio exterior brasileiro; atender as comunidades de brasileiros no exterior.

Embora o Banco do Brasil esteja no exterior há mais de 70 anos, a forma do processo de internacionalização tomou contornos distintos a partir de 2007.

4.2 O Bradesco

O atual sistema de controle gerencial do banco foi implantado em 1996, ou seja, há mais de 15 anos. Foi desenvolvido por profissionais da própria instituição com o auxílio de consultores externos.

O Departamento de Controles Internos e *Compliance* representa a área específica com atribuições voltadas para controles internos, tendo como objetivo assegurar o cumprimento das normas legais e regulares, das diretrizes, dos planos, dos procedimentos e das regras internas, minimizando os riscos de perdas patrimoniais ou de imagem. A correção das deficiências é acompanhada pelos supervisores e agentes de *compliance* e diretorias das dependências.

As alçadas e níveis de autoridade são estabelecidos, de uma forma geral, pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva, sendo divulgados por meio de circulares, normas e regimentos internos, disponíveis a todos os funcionários.

As unidades no exterior não oferecem produtos de varejo, sendo o público alvo as pessoas jurídicas, empresas brasileiras e suas subsidiárias no exterior, no segmento *Corporate* e *Middle Market*, multinacionais, grandes empresas americanas, asiáticas e européias, bancos correspondentes e pessoas físicas no segmento de *private banking*.

O processo de internacionalização do Bradesco se iniciou com a abertura da agência de New York em junho de 1982, através da obtenção de licença própria. A decisão foi de estruturar uma agência e gradativamente aumentar as atividades e volumes. Destaca-se que houve aquisições que acabaram se unindo às estruturas existentes no exterior, mas que aconteceram em consequência de negócios no Brasil. O percentual do faturamento bruto originário de operações no mercado internacional é inferior a 1%.

As três principais motivações para a empresa atuar no mercado internacional são os clientes, *market share*/competitividade e fortalecimento da marca.

4.3 O Itaú Unibanco

O atual sistema de controle de gerencial do Banco é bem antigo e manteve as mesmas características de controle do Itaú que já existiam antes da fusão com o Unibanco em 2008, tendo sido projetado pela própria empresa.

São utilizados diversos indicadores de *performance* para cada área de negócio, variando desde controle de *Market Share* a pesquisas feitas sob medida para cada área.

O Itaú Unibanco possui um sistema de apontamentos próprio conhecido como OY que realiza um monitoramento constante e rotativo. Possui uma área específica com atribuições voltadas para controles internos, verificando a aderência de processos internamente, atenta aos marcos legal e regulatório. As alçadas e os níveis de autoridades são estabelecidos com base em normas de governança e Comitês regulamentados, estando todos documentados.

As operações do Itaú Unibanco são realizadas principalmente em território nacional, mas a ampla rede internacional demonstra que a instituição é uma empresa de objetivos regionais e globais.

O Banco tem um foco forte em operações na América Latina (Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai), onde atua como Banco *fullservice* no atendimento ao varejo bancário e a empresas. Atua também na Europa, nos EUA, Oriente Médio e na Ásia, sobretudo em operações de *Corporate e Private banking*.

De forma geral o Itaú Unibanco expandiu-se internacionalmente através de aquisições de bancos no Brasil que já possuíam seus investimentos estabelecidos na América Latina, mas também de forma orgânica nas demais localidades, de forma a atender as necessidades de negócios de seus clientes brasileiros.

As particularidades de cada país são objeto de políticas das unidades externas referentes ao controle de riscos, refletindo as exigências dos órgãos regulatórios locais e observando a aderência aos temas descritos nas políticas de riscos da *holding*.

As três principais motivações para a empresa atuar no mercado internacional: atendimento das necessidades de seus clientes brasileiros; atendimento às necessidades de empresas estabelecidas no exterior para atuação no Brasil; posicionamento regional.

4.4 O HSBC Bank Brasil

O sistema de controle gerencial atual foi projetado pela própria empresa. A função de *Compliance* consiste em facilitar a gestão do risco de *compliance* (onde se inclui o risco de lavagem de dinheiro, sanções, vendas mal realizadas, etc.) por parte dos responsáveis pela condução dos negócios.

Existe uma área específica com atribuições voltadas para controles internos, cujo papel é realizar o *follow-up* dos pontos de auditoria interna, externa e recomendações dos órgãos reguladores, bem como SOX e demais avaliações de risco de controle.

O acompanhamento dos pontos de não conformidade ocorre por meio de Comitê de controles internos e a correção das deficiências é acompanhada pelos responsáveis focais e pelos membros do Comitê de controles internos.

O HSBC é uma empresa com sede em Londres e que atua em diversos países e diversos segmentos (varejo, PJ, seguros, previdência privada) e produtos.

O processo da internacionalização do HSBC no Brasil ocorreu da seguinte forma: o HSBC comprou uma pequena participação societária do Banco Bamerindus do Brasil S.A (aproximadamente 6 %) e passou a receber informações da performance do Banco e do mercado brasileiro. Apostando no crescimento do mercado brasileiro, o HSBC propôs a compra de ativos e passivos do antigo Bamerindus (hoje em liquidação), com um investimento inicial de 1 bilhão de reais. Desde 1997, o HSBC veio apresentando um crescimento orgânico no mercado Brasileiro e, para acelerar este crescimento, o HSBC fez algumas aquisições: Banco CCF (mundialmente adquirido pelo HSBC), Banco Lloyds (incluindo a Losango, localmente adquirido pelo HSBC).

As três principais motivações para a empresa atuar no Brasil são: mercado em expansão, conectividade com as operações de outros países (HSBC China, por exemplo) e diversificação do risco (não apostar somente na Europa, por exemplo).

De acordo com o resultado divulgado pelo Banco em 30 de Junho de 2011, as operações da América Latina (a maior parte do resultado é do Brasil) representou uma participação de aproximadamente 10% do faturamento bruto (lucro antes dos impostos), originário de operações no mercado internacional.

5. Análise dos Casos

Para entender o funcionamento dos Sistemas de Controle de Gestão, o processo de Internacionalização e Convergência aos Padrões Internacionais de Contabilidade e respectivos impactos nos Sistemas de Controle, a análise foi dividida em quatro partes.

5.1 Organização e Planejamento Estratégico

De acordo com a tipologia de Gomes e Salas (2001), a estrutura divisionalizada foi implantada no Banco do Brasil e Itaú Unibanco, além da matricial e de controle por produtos respectivamente. No Bradesco e HSBC Brasil, somente a funcional.

O centro de custos é utilizado como modelo de centro de responsabilidade pelo Bradesco e HSBC Brasil. O Banco do Brasil e o Itaú Unibanco empregam todos os padrões (de custos, de receitas, de investimento). Quanto ao tipo de estratégia, Banco do Brasil e HSBC Brasil têm em comum a diferenciação; Itaú Unibanco e HSBC, a liderança de custos, enquanto o Bradesco adota estratégias distintas.

O Banco do Brasil fez recentemente uma revisão em sua estrutura organizacional com o objetivo de dar mais foco à gestão de determinados assuntos dentro da instituição, criando as figuras do CFO - *Chief Financial Officer* e do CRO - *Chief Risk Officer*, se alinhando às melhores práticas de mercado. A Controladoria do Banco do Brasil encontra-se agora sob a condução do CFO, que passa então a ter ação sobre todas as áreas que interferem no processo da gestão financeira do Banco, sem nenhuma área excluída.

O planejamento estratégico no Banco do Brasil inclui análise de cenários visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição. Nesta instituição, a estratégia é declarada, os órgãos de governança aprovam e é feito um acompanhamento através de indicadores. No HSBC, o processo de planejamento estratégico inclui análise de diversos cenários traçados, inclusive considerando eventuais catástrofes (doenças, etc.), visando avaliar possíveis impactos para a estratégia da instituição. No Bradesco, esse processo inclui: a análise de cenários, desenvolvidos internamente com base em informações de mercado, cenários econômicos preparados pelo Departamento de Pesquisas Econômicas e utilização de cenários de consultorias especializadas. No Itaú Unibanco, cada unidade é responsável pelo acompanhamento da implementação de suas estratégias, ressaltando que Presidente acompanha todas as ações do Banco.

5.2 Controle Gerencial e Sistemas de Controle

O monitoramento da eficácia dos controles de gestão do Banco do Brasil é executado por meio de aperfeiçoamento de modelos de mensuração e orçamentário, constante controle através de métricas, avaliações de desempenho e indicadores de *performance*; no Bradesco, através de avaliação de indicadores de *performance* e da comparação “orçado *versus* realizado”; no Itaú Unibanco, por meio de conciliação contábil/gerencial monitora-se a sua eficácia, evidenciando que cada unidade de negócio possui uma área de controle de gestão; no HSBC é efetuado através do acompanhamento de indicadores.

As cinco instituições participantes da pesquisa constituíram Comitês de Auditoria, em atendimento à Resolução CMN 3198/2004, com atribuições definidas no seu Art. 15 e área específica com atribuições voltadas para Controles Internos e *Compliance*.

A Auditoria Interna está presente nos cinco Bancos, realizando verificações regulares em todas as áreas, com o objetivo principal de assegurar a conformidade com as normas, contribuindo para o aprimoramento do ambiente de controle interno e agregando valor para as tomadas de decisão.

Os sistemas gerenciais de apoio à decisão da Alta Administração no Banco do Brasil são questões muito internas à organização e grande parte deles desenvolvidos internamente no Banco do Brasil. No Bradesco, dentre os diversos sistemas gerenciais de apoio à decisão da alta administração, destacam-se o GDAD - Gestão de desempenho e apoio à decisão, Orçado

versus Realizado, POBJ - Programa de Objetivos. São muitos os sistemas gerenciais de apoio à decisão da alta administração no Itaú Unibanco, não existindo um sistema que consolida todas as informações, e sim sistemas que trabalham com informações diversas, e algumas áreas promovem a consolidação dos dados para entrega à Alta Administração.

5.3 Ferramentas de Controle

O Banco do Brasil, o Bradesco, Itaú Unibanco e o HSBC estabelecem suas metas com base no orçamento.

O Custo Padrão é utilizado apenas pelo Banco do Brasil e Itaú Unibanco. O principal motivo de sua utilização para os dois Bancos relaciona-se à eficiência. Os quatro Bancos utilizam o ABC (*Activity Based Costing*) por intermédio de sistemas. Para o Banco do Brasil o principal motivo para o seu emprego é controle do custo fixo. O Bradesco declara que melhora a acurácia de custos de atividades, serviços e produtos e a sua gestão. Itaú Unibanco e HSBC justificam sua utilização informando que ajuda na definição do preço dos produtos e serviços do Banco.

O ROI é uma medida de lucratividade, fácil de ser obtida pela divisão do resultado líquido pelo investimento total. Bradesco, Itaú Unibanco e HSBC manifestaram a sua utilização. Para o Bradesco seve como medida de avaliação de desempenho de um investimento. O Itaú Unibanco utiliza metodologia própria conhecida como RAROC – *Risk Adjusted Return on Capital*, com o objetivo de fazer a alocação de capital pelo risco. O HSBC através dessa ferramenta verifica se o retorno estabelecido está sendo atingido. O único Banco que manifestou o emprego da ferramenta EVA – *Economic Value-Added* foi o Itaú Unibanco, por meio da adoção do modelo de Capital Econômico Alocado (CEA) para as demonstrações contábeis.

Banco do Brasil, Bradesco, Itaú Unibanco e HSBC utilizam o *Balanced Scorecard*. Para os quatro bancos, o principal motivo para utilização do BSC é a avaliação de desempenho e o alinhamento estratégico da instituição.

A Governança Corporativa é um processo cotidiano em todos os Bancos que fizeram parte da pesquisa. São utilizados diversos mecanismos para o acompanhamento das ações dos administradores, além das iniciativas decorrentes de normativos legais emanados dos órgãos reguladores, principalmente do Banco Central do Brasil e da CVM.

O preço de transferência é aplicado entre subunidades do Banco do Brasil e do Itaú Unibanco com a mesma política de definição dos preços, com base no mercado. O HSBC emprega preços de transferência entre as unidades para controlar os fluxos internos de bens e serviços e a definição dos preços de transferência é com base no custo de produção.

O Itaú Unibanco dá grande importância aos Ativos de Propriedade Intelectual (existe premiação de ganhos por inovação), sendo o único Banco que fez parte da pesquisa a utilizar metodologia para cálculo do valor da Marca, estando essa informação evidenciada no relatório de Sustentabilidade.

Nos últimos anos o processo de gestão de riscos em instituições financeiras vem ganhando espaço e importância. No Brasil, o arcabouço de normas emanadas pelo Conselho Monetário Nacional, por meio de Resoluções, determina que os Bancos implementem uma estrutura para gerenciá-lo, em geral em conformidade ou mais rígidos que os princípios básicos dos Acordos da Basiléia, e com a velocidade de implementação decidida pela autoridade monetária brasileira. Os principais riscos gerenciados no estudo dos quatro bancos são: risco de mercado, risco de crédito, risco de liquidez, risco operacional, risco legal e risco sistêmico.

5.4 Processo de Internacionalização

Quanto à atuação internacional, o Banco do Brasil, Bradesco e Itaú Unibanco têm em comum o público alvo, que se constitui por brasileiros que operam no exterior, apoiando a crescente expansão das companhias brasileiras no exterior. Pode-se dizer que o crescimento internacional das quatro instituições está amplamente atrelado ao atendimento das empresas brasileiras no exterior ou de companhias que detêm forte relacionamento comercial com o Brasil.

No Banco do Brasil os componentes organizacionais do conglomerado no país, responsáveis pela administração, acompanhamento, controle e quaisquer outras funções ligadas às agências e subsidiárias existentes no exterior, são as unidades estratégicas (principais Diretorias), as mesmas que gerenciam as operações nacionais da instituição. A administração das unidades do Bradesco no exterior é local, com poderes de acordo com a legislação de cada país, e os responsáveis pela administração no Brasil são membros da Diretoria do Banco e de acordo com a atividade e estratégia de cada unidade. No Itaú Unibanco, as equipes lotadas em unidades no exterior reportam-se sob o ponto de vista de planejamento estratégico e de vendas aos negócios estabelecidos no Brasil e, de forma análoga, as funções de controle e suporte das equipes estabelecidas nas unidades no exterior se reportam às contrapartes equivalentes de suporte e controle no Brasil.

O processo decisório no Banco do Brasil relativo a assuntos referentes às operações no exterior ocorre por meio de decisões colegiadas em Comitês previamente estabelecidos, respeitadas as competências e alçadas existentes. No Bradesco, obedece a legislação de cada país. As unidades no Itaú Unibanco possuem alçadas claramente estabelecidas e dessa forma podem operar seguindo a sua árvore decisória local dentro desses limites. As decisões fora dos limites locais necessariamente envolvem a Matriz. As decisões no HSBC são globais, incluindo as decisões específicas sobre o Brasil.

No Banco do Brasil, os mecanismos e procedimentos estabelecidos para as atividades internacionais envolvem sistemas de acompanhamento. No Bradesco é realizado por meio de diversos relatórios gerenciais, elaborados pelas unidades externas. No Itaú Unibanco são utilizados sistemas para efetuar a consolidação de informações das operações por meio de mapas de acompanhamento. No HSBC, a partir dos procedimentos estabelecidos pela Matriz, são oferecidos diversos controles de performance, de riscos operacionais, de limites operacionais, Comitês e reportes de acompanhamento mensais e trimestrais.

Para os bancos brasileiros pesquisados, a principal motivação para a atuação no mercado internacional foi ao atendimento das necessidades de clientes brasileiros, tanto pessoas físicas como empresas. No HSBC, a principal motivação foi expandir mercado, lembrando que esta instituição pertence ao grupo financeiro originado no Reino Unido e que opera em mais de 80 países. Desta forma, o HSBC Bank Brasil conta com o apoio de uma ampla rede de empresas do próprio grupo a eventuais operações fora do solo brasileiro.

O percentual do faturamento bruto originário de operações no mercado internacional para cada Banco de acordo com a pesquisa é: Banco do Brasil, 3,7%; Bradesco, inferior a 1%; Itaú Unibanco, 5,9%; HSBC Bank Brasil, aproximadamente 10%.

As unidades internacionais no Banco do Brasil são avaliadas por meio de indicadores de resultado econômico, participação em mercados específicos, indicadores de mitigação de risco. A comparação orçado versus realizado é um indicador importante no Bradesco. No Itaú Unibanco, as unidades são avaliadas no Brasil com os mesmos critérios de acompanhamento gerencial que as unidades em outros países. A avaliação do HSBC Brasil é realizada através de acompanhamento do orçamento elaborado a cada ano e pelos relatórios emitidos mensalmente.

Quanto ao grau de complexidade percebido pelos Bancos brasileiros no relacionamento internacional, questões cambiais e assimetria informacional foram as mais apontadas como as de maior complexidade.

5.5 Convergência aos Padrões Internacionais de Contabilidade

De forma geral, o processo de convergência aos padrões internacionais de Contabilidade segue a mesma linha para todos os bancos múltiplos brasileiros que operam no exterior. O processo de conversão é realizado adotando-se como referência o país de cada operação, sendo os balancetes recepcionados pelas matrizes no Brasil para padronização junto ao Banco Central. Vale evidenciar que é executado um trabalho de harmonização contábil entre o GAAP local da unidade externa e os padrões contábeis do Bacen e IFRS, sendo realizado um “de/para” entre a contabilidade local e o COSIF, que é o plano contábil a ser utilizado pelas instituições financeiras do SFN.

A contabilização do HSBC Bank Brasil é realizada no Brasil e o processo de conversão é realizado adotando-se como referência o país onde se dá a consolidação, isto é, o Brasil, no caso desta empresa do grupo.

5.6 Os Impactos nos Sistemas de Controle

5.6.1 Internacionalização

No Banco do Brasil, o controle das operações era feito individualmente e localmente pela administração local e reportado à sede. A partir do incremento das operações viu-se a necessidade de obter informações consolidadas mais rapidamente e buscou-se automatizar e padronizar o sistema de informação das agências externas. Esse processo ainda está em andamento. Para o Banco do Brasil, o recente movimento de aquisição é um processo novo e esse sim, de acordo com o Banco, com certeza traz impacto ao sistema de controle gerencial da instituição.

No Bradesco, o sistema de controle gerencial utilizado no Brasil é o mesmo utilizado no exterior. O Banco foi obrigado a sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização, pois o ingresso no mercado internacional obrigou a instituição a realizar adaptações em todas as áreas envolvidas, por meio de melhorias na área de tecnologia da informação.

O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil pelo Itaú Unibanco não é o mesmo utilizado no exterior. O Banco teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização, já que precisa estar sempre conciliado com o sistema contábil (em valores e classificações por grupo de contas) e por isso, como as unidades estão sujeitas a padrões e regras distintos em função dos seus reguladores locais, tornou-se necessária a realização de ajustes para torná-las comparáveis entre si.

O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil pelo HSBC é o mesmo da Matriz. Os controles necessários são similares e o sistema é o mesmo, com plataformas desenhadas para atender as demandas específicas do Brasil e da casa Matriz. Não houve a necessidade de sofisticação do sistema de controle gerencial na Matriz após implantação de unidade internacional no Brasil.

5.6.2 Convergência

Do ponto de vista da Controladoria do Banco do Brasil, um novo processo de evidenciação está sendo colocado pela convergência às normas internacionais. Até o momento, com base nas normas contábeis propriamente ditas, não houve uma revolução nesse processo. O impacto deve estar muito mais endereçado à Contabilidade, ou seja, à evidenciação nos padrões internacionais, do que propriamente ao controle.

O Bradesco teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial tendo em vista que as normas internacionais exigem adaptações nos sistemas para garantir a confiabilidade das informações contábeis e financeiras.

O Itaú Unibanco não precisou sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a convergência aos padrões internacionais de contabilidade, mas ainda está avaliando essa necessidade.

Da mesma forma que o Itaú Unibanco, o banco HSBC não precisou sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a recepção das normas internacionais.

6. Considerações Finais

Os bons resultados que os bancos brasileiros vêm apresentando contradizem o senso comum que prevalecia até antes da crise financeira, de que bancos de países emergentes corriam mais riscos e seus resultados eram instáveis. A crise mudou isso. Os resultados mostraram que os bancos de países emergentes têm apresentado melhores resultados, sendo um dos motivos o fato de que operações exóticas e com derivativos são bem menos relevantes nos mercados emergentes do que nos países até agora considerados de primeiro mundo. Além disso, crises anteriores em países como o Brasil já haviam depurado os setores produtivos e de serviços, que tendem a ser menos alavancados que nas maiores economias do mundo, acostumados que estamos às mudanças de regras e de condições de mercado. Da mesma forma, o segmento de pessoa física é menos alavancado no Brasil, especialmente porque não havia no Brasil, até bem pouco tempo, linhas relevantes de crédito imobiliário e de financiamento de longo prazo para esse segmento.

Na medida em que o Brasil tem migrado para uma maior disponibilidade de linhas de crédito e com maiores prazos, assim como para um crescimento das operações envolvendo derivativos, a gestão de risco, incluindo aí a gestão dos riscos inerentes aos processos de internacionalização e de convergência para o IFRS, tem passado a ter papel ainda mais relevante para as instituições financeiras. Portanto, os controles gerenciais dessas instituições, assim como os instrumentos de governança, também terão que se adaptar a um contexto de maior risco de mercado, operacional e de crédito.

Os resultados obtidos na análise dos casos mostraram a utilização de mecanismos formais de controle financeiro através de diversas ferramentas, ressaltando a gestão de riscos das instituições financeiras, que já faz parte do arcabouço das normas brasileiras. O Banco Central vem participando de forma ativa nas medidas de proteção ao mercado e na efetiva auditoria e controle das instituições financeiras nacionais.

Dentre os diversos estudiosos da internacionalização dos bancos verifica-se que os motivos da internacionalização dos bancos estudados estão de acordo com a visão de Bhatthacharya (1993).

Tendo em vista os distintos tipos de controle expostos por Gomes e Salas (2001), verifica-se que os bancos estudados se ajustam aos modelos de controle por resultados e burocrático.

Com relação ao referencial teórico de controle gerencial constata-se que o sistema dos bancos estudados está de acordo com a visão de Anthony (1965), não se adaptando, portanto, à visão de Lorange e Morton (1974), já que a flexibilidade para adaptação a cada mudança no ambiente externo aumentaria o risco de falhas.

Na experiência dos Bancos que participaram desta pesquisa, percebe-se que os gerentes contábeis não são meros executores de normas e há muito tempo possuem participação ativa nos processos que envolvem julgamento e decisões, conforme questiona Berry et al. (2009).

Em linhas gerais, o sistema de controle gerencial dos bancos pesquisados atende aos requisitos de um sistema de controle eficaz e eficiente e isto ocorre porque as instituições pesquisadas dispõem de instrumentos efetivos que permitem à Administração controlar os

riscos a que estão submetidas, certificando-se de que as captações obtidas estão sendo aplicadas corretamente na consecução dos objetivos.

Sugere-se que pesquisas futuras confrontem as visões teóricas de controle gerencial e internacionalização para outros bancos nacionais e internacionais e propõe-se também o estudo do sistema de controle gerencial de outros bancos brasileiros de menor porte, assim como de bancos estrangeiros que atuem principalmente nos EUA. Este país, com mercado bastante exigente, considerou recentemente os controles gerenciais utilizados no Brasil como de qualidade suficiente para atuação naquele país.

De qualquer forma, o Brasil ainda tem que terminar seu processo de adesão ao Basileia II e, mais tarde, ao Basileia III, e um bom tema para pesquisas futuras é identificar o estágio de adesão de cada instituição aos acordos da Basileia que, nos seus modelos mais avançados, exigem um controle gerencial mais sofisticado, com o objetivo de estimar as perdas esperadas e o capital exigido com base na própria experiência da instituição financeira.

Finalmente, os bancos da amostra em geral não reportaram impacto significativo da convergência para o IFRS nos controles gerenciais. Ao recepcionar as normas internacionais de contabilidade, percebe-se que o impacto tem ocorrido sobre o sistema de informações, no que diz respeito principalmente à evidenciação e à transparência que devem orientar os relatórios contábeis, mas com pouco impacto no controle gerencial. Vale lembrar, no entanto, que o país ainda está no início da curva de aprendizagem das novas regras, especialmente considerando que poucas normas ainda foram incorporadas no setor financeiro. Novas alterações dos sistemas de controle podem vir a ser necessárias após uma maior convergência e também melhor compreensão dos impactos das mudanças nas operações brasileiras e internacionais.

Referências Bibliográficas

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard Business School Press, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BAUGHN, W. H.; MANDICH, Donald R. **The international banking handbook**. Illinois: Down Jones-Irwin, 1983. 853 p.

BERRY, A. J.; COAD, A.F.; HARRIS, E.P; OTLEY, D.T.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: a review of recent literature, **The British Accounting Review**, v. 41, p.2-20, 2009.

BEZERRA, R. R. **Análise do setor bancário: a presença dos bancos espanhóis no Brasil**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.

BHATTACHARYA, J. **The Role of Foreign Banks in Developing Countries: a survey of the evidence**. Department of Economics: Cornell University, mimeo, 1993. 52 pp.

BRITO, O. S. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 2000.

CHAGAS, J. F. **O exercício da controladoria em instituições bancárias com atuação no Brasil.** Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 2000.

GOMES, JOSIR S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** 3. Ed. Atlas. São Paulo, 2001.

GOULART, A. M. C. **Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil.** Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 2003.

LORANGE, P.; MORTON, M. S. S. A framework for management control systems, **Sloan Management Review**, 1974.

MEIRELLES, A. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico de evidências empíricas.** Tese de doutorado em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003.

MERCHANT, K. A. **Modern management control systems: text & cases.** New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva das nações. In: PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. An approach to strategic control in MNCs. In: BUCKLEY, P.J.; GHAURI, P.N. **The internationalization of the firm: a reader.** London: Harcourt, 1993.

REIS, S. G. **Planejamento do balanço bancário: desenvolvimento de um modelo matemático de otimização do retorno econômico ajustado ao risco,** Tese de doutorado em Contabilidade e Controladoria. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

SANTOMERO, A. M. **The Theory of Financial Intermediation.**The Wharton Financial Institutions Center, 1996.

SANTOS, L. R. **A governança empresarial e a emergência de um novo modelo de controladoria.** Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 2004.

SAUNDERS, A. **Administração de instituições financeiras.** São Paulo: Atlas, 2000. 663 p.

TABAK, B. M.; KRAUSE, K.; PORTELLA, G. R. Eficiência bancária: o valor intrínseco na função de produção. **Revista de administração da USP**, v. 40, n.4, 2005.