

*Cruzando Fronteras:  
Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI*



**CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESA BRASILEIRA  
INTERNACIONALIZADA: O CASO DO BANCO DO BRASIL S.A.**

**Alves Araújo de Souza, Daniel \***

**Batista Mello, Leila\***

**Lopes de Oliveira, Patrícia\***

\* Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Av. Pasteur 250 – Praia Vermelha – Rio de Janeiro / Brasil

E-mail: : [desouza@cvm.gov.br](mailto:desouza@cvm.gov.br)

**Dr. Simeone Gomes, Josir**

Universidade Estácio de Sá

Travessa Visconde de Moraes nº 199

22.260.080 – Rio de Janeiro, RJ – Brasil

tel. (55 21) 266-1502

e-mail: [jsgomes@estacio.br](mailto:jsgomes@estacio.br)

**Resumo**

O objetivo deste trabalho foi discutir se a internacionalização das operações de uma empresa tem impacto no seu sistema de controle gerencial. Usando o método de estudo de caso, o trabalho analisou o Banco do Brasil, suas atividades internacionais e os efeitos decorrentes deste processo.

**Palavras Chaves:** Controle, Internacionalização.



**VII Congreso del  
Instituto Internacional  
de Costos**



**UNIVERSIDAD DE LEÓN**



**II Congreso de la  
Asociación Española de  
Contabilidad Directiva**

## **1 – Introdução**

O presente trabalho tem por objetivo analisar uma empresa brasileira internacionalizada, enfocando o seu sistema de Controle Gerencial.

O objeto de estudo é o Banco do Brasil, que é uma sociedade de economia mista, vinculada ao Ministério da Fazenda.

Inicialmente, é apresentado um referencial teórico sobre Controle Gerencial. Em seguida, são apresentadas as principais características da empresa. Por último é efetuado o confronto da literatura sobre controle gerencial com o caso estudado.

## **2 - Referencial Teórico sobre Controle Gerencial**

Dyment (1987) nos ensina que “a abordagem padrão do controle gerencial consiste em estabelecer metas, atribuir responsabilidades para obtenção de um resultado, comparar o que ocorreu verdadeiramente com o que se esperava e tomar as atitudes corretivas, se necessário”.

Tendo em vista as características das empresas, Gomes e Amat (1999) desenvolveram um modelo de classificação de controle que considera especialmente três elementos dentro do processo de controle: o próprio sistema de controle, o contexto organizacional e o contexto social.

O sistema de controle propriamente dito compreende a estrutura de controle e o processo de controle. A primeira envolve o sistema de indicadores, o sistema de informação e o sistema de incentivo. Já o segundo diz respeito à formulação de objetivos, o planejamento e processo orçamentário dos meios e seu custo para o alcance dos objetivos e a avaliação periódica da atuação.

Em conformidade com o que propõem Gomes e Amat (1999), não se pode entender sistema de controle apenas sob uma perspectiva técnica, temos também que analisar o contexto cultural, histórico e organizacional. Quanto mais local o contexto em

que se insere a empresa menor a concorrência, ao contrário do que ocorre diante de um contexto mais internacional.

Isto nos leva a observar que o tamanho e a formalização de uma empresa são fundamentais para explicar o tipo de controle organizacional. Uma grande empresa necessita formalizar o seu sistema de controle para garantir que a delegação de autoridade possa ser adequadamente considerada.

Num contexto social dinâmico e competitivo, tende-se a uma maior descentralização e à utilização de sistemas de controle financeiro orientados à gestão de resultados.

Dentre os diversos tipos de controles organizacionais, apresentados por Gomes e Amat (1999), destacamos o controle por resultados que se orienta mais para utilização de um sistema de controle financeiro por centro de responsabilidade, possibilitando uma maior descentralização.

Já Macintosh (1994) identifica “quatro tipos de organizações com base em suas estratégias competitivas e delinea o melhor ajuste para cada uma em termos de uma configuração única de estratégia, estrutura organizacional e sistema de controle gerencial”. São elas:

- Organização defensiva – domina um produto-mercado bem-definido, estável e maduro.
- Organização Prospectiva - competem em um amplo domínio de produto-mercado, seu diferencial está na capacidade de tirar proveito de oportunidades com novos produtos antes da concorrência.
- Organização Analítica – é uma combinação das duas primeiras. Mantém seu domínio estável de mercado, ao mesmo tempo que procura fazer *benchmark* com os produtos de sucesso desenvolvidos pelas organizações
- Organização Reativa – é aquela que se limita a reagir às situações criadas pelo mercado, logo assume um comportamento passivo diante

da conjuntura social. As diferentes tipologias acima apresentadas nem sempre estão claramente identificadas na empresa. É possível que algumas empresas se enquadrem em mais de uma delas.

Dyment (1987) considera que “as Companhias evoluem de nacionais para multinacionais, até o sistema globalizado. Nesta trajetória, o sistema de controle gerencial também deve transformar-se para refletir uma mudança radical na definição estratégica da unidade de negócios”.

Ainda segundo este autor, uma empresa globalizada é aquela cuja vantagem competitiva é uma estratégia coordenada com todos os países onde opera, diferente das multinacionais, que atuam com estratégias e estruturas organizacionais específicas em cada país.

### **3 - Caso Banco do Brasil**

O Banco do Brasil S.A. - BB foi fundado em 12 de outubro de 1808 e chega aos seus 192 anos de vida apresentando-se como o maior instituto bancário da América Latina, com R\$ 126 bilhões de ativos. No âmbito do próprio grupo financeiro, ao qual pertencem várias instituições criadas para responder a especificadas exigências, o Banco do Brasil vem administrando atualmente no Brasil mais de 70 % do crédito agrícola e, além de ser o mais importante agente de câmbio do país, é também o principal financiador do comércio brasileiro com o exterior.

Em 10 de novembro de 1941 o BB inaugurou, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior. Foi também, neste mesmo ano, implantada a carteira de importação e exportação do Banco do Brasil.

Até 1964, as atribuições exercidas atualmente pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil estavam sob responsabilidade do Banco do Brasil.

A partir de 1967, o banco passou a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios foram abertos na América Latina. No mesmo ano,

autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 01/04/1969. Em 1971, o banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

Uma das principais transformações na história recente do banco deu-se em 1986, quando o governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franquados às demais instituições financeiras. Em 15/05/1986, o banco constituiu a BB DTVM S.A.. Iniciou-se, assim, a transformação do banco em conglomerado financeiro.

No ano seguinte, 4 subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A., BB Leasing S.A., BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Créditos S.A.

Para a implantação do Plano Real (plano de estabilização econômica) o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em 01/07/1994, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no país.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões e implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Em 1998, o Banco do Brasil foi o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. Foi classificado, também, como instituição da melhor qualidade, ao receber o rating nacional máximo da Atlantic Rating, "AAA" e também inaugurou o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem equipados do mundo.

Tornou-se, em 1999, o Banco com a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com cerca de 25 mil terminais, distribuídos pelas várias regiões do País, para melhor atender a maior base de correntistas do Brasil: 11 milhões de clientes.

No exterior, o Banco do Brasil é também o banco dos brasileiros. Sua rede externa de 35 unidades estrangeiras, sendo 22 agências, 3 subagências, 5 escritórios e 5 subsidiárias, localizadas em 23 países, além de identificar oportunidades negociais e multiplicar soluções para o benefício de seus clientes, atua para atender com eficácia às necessidades dos empresários brasileiros e também dos estrangeiros que realizam transações com o Brasil.

Os produtos negociados no exterior são, entre outros: depósitos à vista e a prazo, disponibilidades em moeda local e moeda estrangeira, aplicações vinculadas em investimento no Brasil, financiamento à importação brasileira e financiamentos a importadores no país, prestação de garantias, cobrança de exportação, compra e venda de *travellers checks* e ordens de pagamento.

### **3.1 – Sistema de Controle do Banco do Brasil**

Atualmente, o BB tem como missão, formalmente definida, ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade.

Indo ao encontro da missão estabelecida, o BB elabora o seu planejamento no ano anterior ao de sua execução, com vistas a atingir objetivos estratégicos e específicos de cada Unidade Estratégica de Negócio – UEN<sup>1</sup>. Nele também são traçadas as “Diretrizes” que irão nortear sua atuação. Este planejamento é conhecido como Plano Diretor.

Vale ressaltar que o BB adota como preço de transferência o **preço de mercado** que é a remuneração por um serviço, produto ou recurso transferido de uma unidade para outra. A aplicação deste conceito permite a apuração do resultado de cada dependência

---

<sup>1</sup> Unidade Estratégica de Negócio – UEN é uma área do banco responsável por determinadas políticas ou estratégias.

como se fossem, para esse efeito, empresas independentes, sem o repasse das ineficiências de uma para outra.

As unidades no exterior, apesar de se reportarem e seguirem as diretrizes da sede da empresa, são geridas e avaliadas de forma individualizada.

A essência da gestão reside no compartilhamento de sua visão de futuro, responsabilidades e soluções. Investindo de diversas formas no aprimoramento profissional de seus funcionários, o Banco busca ampliar sua capacidade de integrar-se a um ambiente de negócios em constante transformação com base em três questões centrais: a melhoria contínua do atendimento aos clientes, a geração de resultados para fazer frente às expectativas dos acionistas e à identificação das aspirações da sociedade para contribuir permanentemente para o desenvolvimento do País.

Em sintonia com as práticas de mercado, o Banco implementou há cerca de três anos o Sistema de Gestão de Desempenho Profissional, baseado no *Balanced Scorecard* que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área. Além das quatro perspectivas introduzidas por Kaplan e Norton (perspectiva financeira, processo interno da empresa, aprendizagem e crescimento e perspectiva do cliente), o Banco avalia também em função da perspectiva estratégia e operações a qual se subdivide em compromisso, visão de mercado, visão organizacional, articulação e flexibilidade. A perspectiva financeira é conhecida como resultado econômico, subdividido em conhecimento técnico, espírito empreendedor, análise do negócio, negociação e produtividade. Já em relação a processos internos temos os seguintes itens: planejamento, organização, decisão, controle, criatividade, adaptação a mudanças, excelência no trabalho e visão do processo. Por sua vez, a perspectiva aprendizagem e crescimento é batizada de comportamento organizacional desdobrada nos seguintes fatores: liderança, administração de conflitos, interação, clareza na comunicação, desenvolvimento do pessoal (da equipe), estímulo à participação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e autodesenvolvimento. E, finalmente, na perspectiva do cliente, designada na empresa de satisfação do cliente, o empregado é avaliado de acordo com os fatores a seguir: conhecimento de produtos e serviços, priorização do cliente, receptividade, cordialidade, conhecimento da clientela e iniciativa.

Cada fator tem seu peso específico e o “conceito” pode variar de 1(um) a 6 (seis). A conjugação dos pesos e conceitos gerará um resultado que impactará a remuneração dos empregados e também as suas promoções, representando mais um estímulo à participação e ao envolvimento dos mesmos. Este incentivo denomina-se PLR – Participação nos Lucros e Resultados.

#### **4 – Conclusão**

Constatamos que o sistema de controle do BB vai ao encontro do que estabelece a literatura sobre o assunto, sobretudo daquilo que é apresentado por Dymont (1987), ou seja, a empresa tem uma missão definida e estabelece, a priori, seus objetivos ( chamados de “Diretrizes” pelo banco) e metas ( chamadas de “ Objetivos” pelo banco). Acrescenta-se a isto, o fato de haver o acompanhamento do cumprimento das metas através do já citado “ARI” o qual permite que se faça o cotejamento do que foi planejado com o que está sendo executado, permitindo, assim, a adoção de medidas corretivas, caso necessárias.

Além disso verificamos que o Balanced Scorecard é o instrumento utilizado para avaliação de todos os empregados com a variante de focar cinco perspectivas e não as quatro definidas por Kaplan e Norton.

Percebemos que estamos diante de uma empresa que adota, predominantemente, um sistema de controle organizacional do tipo “por resultado”, conforme definido por Gomes e Amat (1999). Isto foi observado por que a empresa adota o acompanhamento de metas financeiras por unidade organizacional, preços de transferência e opera num ambiente em constante mudança. Além disso, sua estrutura é descentralizada e seus procedimentos são normatizados em manuais internos.

Em relação ao instrumento utilizado pela empresa para mensurar o retorno sobre o investimento, o banco adota o RRI (retorno sobre os recursos investidos) cujo cálculo se dá através do seguinte quociente:  $\text{Receitas Totais/Despesas Administrativas}$ . A meta de cada agência é alcançar R\$ 2,50 (dois reais e cinquenta centavos) de receitas totais para cada R\$ 1,00 (um real) investido em despesas administrativas.



Já no enfoque apresentado por Macintosh ( 1994), estamos diante de uma organização “analítica”, uma vez que o BB procura manter o seu nicho de mercado “Governo” ao mesmo tempo que procura conquistar novos mercados através da divulgação de seus produtos tradicionais e do desenvolvimento de novos.

Com base na definição apresentada por Dymont (1987), julgamos que a empresa em questão é uma multinacional, com algumas características de empresa globalizada. Este julgamento se deve ao fato de que as unidades operam e são avaliadas de forma individualizada, porém são consideradas as suas contribuições para o resultado geral do conglomerado.

Embora a internacionalização do banco tenha ocorrido na década de 40, percebe-se que a empresa, no intuito de adquirir maior competitividade e em face da presença de bancos estrangeiros no país, adota modernos instrumentos de controle gerencial tais como: o *Balanced Scorecard*, a utilização de preço de mercado como preço de transferência e o RRI.

Podemos observar que a utilização destes instrumentos no sistema de controle gerencial do banco representa um diferencial competitivo em relação a concorrência.

### **Bibliografia**

- A. Merchant, Kenneth (1998): *Modern management control systems: text & cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Anthony, Robert e N. Vijay, Govindarajan (1998): *Management control systems*. 9ª ed. McGraw-Hill, Irwin.
- B. Macintosh, N. (1994): *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*. Chichester. John Wiley & Sons., Cap. 6, p. 87-109.
- BB.COM.VOCÊ (2000):, ano 1, n.1 mar./abr.,p. 1-38, Brasília
- BB.COM.VOCÊ (2000): ano 1, n..2, mai./jun . p. 1-38. Brasília
- J. Broadbent Berry, Anthony, e Otley, Jane David (1995): *Management control: theories, issues and practices*. MacMillan. London.
- J. Dymont, J. (1987): "Strategies and management controls for global corporations". *Journal of Business Strategy*, v.7, n.4, p. 20-26.
- L. Martiniowski, André e Simeone Gomes, Josir (1999): *Management control in an internacionalized brazilian firm : the case of Chadler Industrial da Bahia S A .* Anais do IX Congresso Anual de BALAS.
- \_\_\_\_\_ (1999b): *Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o estudo de caso da Pontal Engenharia S.A.* Anais do VI Congresso Internacional de Custos. Braga.
- Retrato Da Empresa. Disponível: <http://www.bb.com.br> [capturado em 19/09/2000].
- S. Kaplan, Robert. e P. Norton, David (1997): *A Estratégia em Ação*. 7ª ed.: Campus., Rio de Janeiro.
- Simeone Gomes, Josir e Salas M. Amat, Joan (1999): *Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 2. Ed.: Atlas., São Paulo.