

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –  
FECAP  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARCELO HABRAIN HADADD**

**CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NO SUPORTE DE  
INFORMAÇÕES PARA GESTÃO DA TESOUREARIA EM  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

**São Paulo**

**2008**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARCELO HABRAIN HADADD**

**CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NO SUPORTE DE  
INFORMAÇÕES PARA GESTÃO DA TESOUREIRA EM  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi**

**São Paulo**

**2008**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Claudio Parisi

## FICHA CATALOGRÁFICA

**H125c**

Hadadd, Marcelo Habrain

Contribuição da controladoria no suporte de informações para gestão da tesouraria em instituição financeira : um estudo de caso / Marcelo Habrain Hadadd. - - São Paulo, 2008.

111 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Controladoria 2. Administração financeira 3. Instituições financeiras.

**CDD 658.151**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**MARCELO HABRAIN HADADD**

### **CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NO SUPORTE DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO DA TESOUREARIA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira  
Universidade de São Paulo – USP

---

Prof. Dr. Mauro Fernando Gallo  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

---

Prof. Dr. Cláudio Parisi  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 22 de dezembro de 2008**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, esposa e filha.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus por ter me concedido mais esta oportunidade na minha vida.

À minha família, minha mãe Cinira e meu pai Carim por estarem sempre acreditando na minha capacidade. À minha esposa Guaiçara por estar ao meu lado em todos os momentos. Sem ela, tenho certeza que não conseguiria mais esta conquista. E à minha filha Samara, que embora tenha chegado na conclusão desta pesquisa veio para encher minha vida de mais alegrias.

Meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Prof. Dr. Cláudio Parisi, que me ajudou em todos os passos desta pesquisa, por seus ensinamentos, orientação e confiança demonstrados.

A meus colegas de Mestrado, Alexandre de Sá, Carisa Portela e Cláudio Toscano pela convivência, lições de vida, atenção e principalmente pela amizade conquistada.

E finalmente a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Meus sinceros agradecimentos!

*“ O único lugar onde o sucesso vem  
antes do trabalho é no dicionário.”*

Albert Einstein

## RESUMO

O propósito deste estudo é analisar as contribuições da controladoria no suporte a gestão de tesouraria em uma instituição financeira. Tanto a área de controladoria como de tesouraria são amplamente discutidas, seja em livros ou em dissertações e teses, abrangendo tanto o ambiente de empresas como o de instituições financeiras. Desta forma, esta pesquisa visa responder à seguinte questão problema: Qual a contribuição da controladoria para as atividades da área de tesouraria em uma instituição financeira? Inicialmente são apresentados, a partir da pesquisa bibliográfica, conceitos inerentes ao ambiente da controladoria e da tesouraria em uma instituição financeira. Posteriormente, é realizado um estudo de caso de um banco com sede no Estado de São Paulo, mas com escritórios em vários estados do Brasil. A pesquisa foi conduzida através de uma entrevista com o Superintendente da área de controladoria e também por meio de documentos recebidos da própria instituição. Os resultados obtidos com a pesquisa permitem concluir que nesta instituição a controladoria atua no suporte à área de tesouraria, com a função de gestora de informações que vão desde resultados ao controle e mensuração de riscos financeiros.

**Palavras-Chave:** Controladoria. Administração financeira. Instituições financeiras

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the contributions of the controlling area in the support to the treasury management in a financial institution. Both areas of controlling department and treasury are widely discussed, be it in books or in dissertations and thesis, comprehending the corporate as well as the financial institution environments. Thus, this research aims to answer the following problem question: What is the contribution of the controlling area to the treasury in a financial institution? Initially, from bibliographic research, concepts inherent to the controlling and treasury environments in a financial institution are presented. Then, a case study is performed on a bank with headquarters in the State of São Paulo, but with offices all over Brazil. The research was conducted through an interview with the controlling area Superintendent and also through documents received from the institution itself. The results obtained with the research enable to conclude that, for this institution, the controlling area acts in the support to the treasury area, with the role of management of information ranging from results to the control and measurement of financial risks.

**Key-words:** Controllership. Financial management. Financial institutions.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparativo entre métodos de taxas de preços de transferência.....	44
QUADRO 2 – Diferenças entre as funções de tesouraria e as de controladoria, segundo o <i>Financial Executive Institute</i> .....	45
QUADRO 3 – Coleta e análise dos dados.....	56
QUADRO 4 – Característica do entrevistado.....	58
QUADRO 5 – Classificação dos Relatórios.....	87

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do Trabalho.....	21
FIGURA 2 – Organização Hipotética de um Banco.....	31
FIGURA 3 – Sistemática de Transferência interna de recursos.....	42
FIGURA 4 – Análise de dados.....	57
FIGURA 5 – Relatório de Descasamentos.....	68
FIGURA 6 – Relatório de Operações Futuras.....	71
FIGURA 7 – Relatório de vencimentos de <i>Swap</i> .....	74
FIGURA 8 – Relatório de vencimentos Carteira Pré-Fixada.....	76
FIGURA 9 – Relatório de vencimentos Carteira Dólar.....	77
FIGURA 10 – Relatório de vencimentos da Carteira Comercial.....	79
FIGURA 11 – Relatório de Fluxo da Carteira Comercial.....	81
FIGURA 12 – Relatório de Composição do Resultado da Tesouraria.....	83
FIGURA 13 – Análise da Carteira Proprietária.....	91

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Função dos Relatórios.....	88
GRÁFICO 2 – Destinatários dos Relatórios.....	89

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Receita Inflacionaria com o % do PIB e do valor da produção imputada.....	29
TABELA 2 – Quantitativo instituições por segmento.....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	17
1.2 Objetivos .....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos .....	18
1.3 Justificativa .....	18
1.4 Contribuições esperadas .....	19
1.5 Delimitação da pesquisa .....	19
1.6 Metodologia de pesquisa .....	20
1.6.1 Método de abordagem .....	20
1.6.2 Método de procedimento .....	20
1.6.3 Técnica de pesquisa .....	21
1.7 Estrutura do trabalho.....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 Controladoria .....	23
2.1.2 Missão, objetivos e funções da controladoria.....	24
2.1.3 Sistemas de informações .....	26
2.2 Instituições financeiras no Brasil e a tesouraria bancária .....	28
2.2.1 Produtos bancários.....	32
2.2.1.1 Intermediação financeira .....	33
2.2.1.2 Prestação de serviços .....	34
2.2.2 Riscos bancários .....	34
2.2.3 Tesourarias bancárias .....	36
2.2.3.1 Custo de oportunidade em uma instituição financeira e o funcionamento da tesouraria .....	40
2.2.5 Relação entre as áreas: controladoria e tesouraria.....	44
<b>3 A METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1 Estudo de caso .....	47
3.1.1 Limitações da pesquisa.....	47
3.2 Protocolo.....	48
3.2.1 Planejamento .....	48
3.2.2 Coleta de dados.....	53
3.2.3 Análise dos dados .....	55
3.2.4 Conclusão .....	57
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO.....</b>	<b>58</b>
4.1 Características da entrevista .....	58
4.1.1 Síntese da entrevista .....	59
4.1.1 Análise da entrevista.....	60
4.1.1.1 Missão da controladoria.....	60
4.1.1.2 Controladoria e a contabilidade são distintas? .....	61
4.1.1.3 Conhecimentos necessários para exercer a função de controller .....	61
4.1.1.4 Informações gerenciais para o processo de tomada de decisão.....	62
4.1.1.5 A tesouraria é um dos “clientes” da controladoria .....	62
4.1.1.6 Informações que a controladoria fornece hoje à tesouraria.....	63

4.1.1.7 As outras informações utilizadas pelo tesoureiro e conflitos de informações.....	64
4.1.1.8 Papel da área de controladoria X middle office nesta instituição.....	64
4.1.1.9 O fornecimento de informações à tesouraria pode ser feito pela controladoria? .....	65
4.1.1.10 Controller no processo de tomada de decisão nos assuntos ligados à tesouraria .....	65
4.1.1.11 Tesouraria como uma central de recursos e o papel da controladoria.....	66
4.2 Características da documentação .....	67
4.2.1 Relatório de descasamentos.....	68
4.2.2 Relatório de operações de BM&F .....	70
4.2.3 Relatório de swaps.....	73
4.2.4 Relatório de vencimento de operações pré-fixadas .....	75
4.2.5 Relatório de vencimento de operações em dólar .....	76
4.2.6 Relatório de vencimento das carteiras .....	78
4.2.7 Relatório de fluxo da carteira comercial.....	80
4.2.8 Relatório de resultado da tesouraria .....	82
4.2.9 Análise dos relatórios .....	86
4.2.9.1 Análise dos relatórios de controle .....	89
4.2.9.2 Análise dos relatórios de controle e resultado.....	91
4.2.9.3 Análise dos relatórios de resultado.....	92
4.3 Conclusão .....	92
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
5.1 Considerações sobre os objetivos específicos .....	97
5.2 Considerações sobre o problema .....	98
5.3 Considerações sobre as contribuições da pesquisa.....	99
5.4 Limitações.....	99
5.5 Pesquisas futuras.....	100
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA.....</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade do mercado financeiro brasileiro formou-se com o desenvolvimento das instituições que o compõe, sejam elas instituições financeiras, corretoras de títulos e valores mobiliários, distribuidoras de valores, entre outras. Para enfrentar tal complexidade e exposição aos riscos que esse tipo de negócio proporciona, as instituições utilizam-se de alguns conceitos e técnicas que possibilitem gerenciar o seu desempenho.

Analisando o setor bancário brasileiro, foi verificado que com o passar dos anos formaram-se dois blocos distintos de instituições financeiras: o primeiro de bancos de grande porte, detendo grande parte de clientes e tendo ano após ano resultados impressionantes; o segundo bloco de bancos menores, que sem poderem competir com as grandes instituições tem como slogan a maior agilidade nas operações de crédito ou no investimento financeiro para captar seus clientes.

Em ambos os casos, o gerenciamento tanto de resultados como de controles dos riscos são fundamentais, mostrando a importância da controladoria na gestão dos negócios. Mosimann e Fisch (1999, p.88) definem a controladoria como:

conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente da contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Com essas afirmações nota-se a importância da controladoria no ambiente corporativo, sendo que a área de tesouraria também tem sua importância neste contexto. Em uma instituição financeira a tesouraria é responsável pela centralização das captações e das aplicações, portanto o resultado da instituição está em grande parte sob a responsabilidade do tesoureiro.

Tendo o pesquisador trabalhado em uma instituição financeira (facilitando assim a obtenção de dados) onde a área de controladoria tinha como uma das suas funções auxiliar o tesoureiro na gestão dos negócios, e ainda a falta de pesquisas dando foco ao tema área de controladoria na gestão de informação à tesouraria, agiram como um incentivo para que esta pesquisa fosse efetuada.

É neste contexto que essa dissertação se desenvolve, buscando analisar se a controladoria pode gerir informações para a área de tesouraria, informações estas de controle, tomada de decisão e resultado, visando alcançar a máxima lucratividade para a instituição.

## 1.1 Problema de pesquisa

O mercado financeiro seja ele brasileiro ou mundial, está em constante mudança e evolução. Cada vez mais são necessários controles precisos e informações financeiras mais confiáveis para adequar as decisões a todas as possíveis situações. Os gestores da informação devem ser os profissionais responsáveis por suprir as dificuldades das mudanças e da evolução. Estas necessidades ocorrem devido à dinâmica no mercado, seja pelo surgimento de novos produtos, novas formas de investimento, por ações tomadas por parte da administração da instituição ou mesmo pela legislação em vigor.

As tesourarias de instituições financeiras movimentam recursos diariamente, sejam elas tesourarias ativas (que especulam no mercado) ou aquelas que somente operam para travar operações de crédito dos clientes. O tesoureiro, portanto, necessita de conhecimento profundo do mercado e de informações financeiras confiáveis, com o objetivo de trazer a máxima rentabilidade para instituição e seus clientes.

Assim, a gestão da informação financeira é de fundamental importância não só para o controle da instituição, mas muitas vezes para sua sobrevivência, pois através dela é possível administrar, verificar, analisar e controlar as decisões de todos os indivíduos envolvidos nas atividades.

As informações utilizadas para tomada de decisão em uma instituição financeira são muitas vezes geradas pela área de controladoria (sistema de informação gerencial e contábil) que visam demonstrar de forma direta como está a situação da instituição no momento. Beuren e Moura (2000, p.60) afirmam que: “é atribuição da controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de interesses da empresa”.

Sendo assim, esta pesquisa visa responder a seguinte questão-problema:

Qual a contribuição da controladoria para as atividades da área de tesouraria em uma instituição financeira?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar as contribuições da controladoria para tesouraria de uma instituição financeira.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Como os dados (relatórios e entrevista) foram obtidos a partir de informações oferecidas pelo *controller* da instituição, os objetivos específicos são apresentados sob a ótica da controladoria:

- Investigar o papel da controladoria no processo de precificação de ativos e passivos;
- Analisar a tesouraria como uma central de recursos.

## **1.3 Justificativa**

Apesar de vários estudos abrangendo as área de controladoria dentro das empresas ou instituições financeiras e de tesouraria inseridas também em varias organizações, um estudo único focando a interação entre as duas áreas não foi encontrado pelo pesquisador.

A carência de literatura focando estas duas áreas constitui-se então na primeira justificativa para esta pesquisa.

A segunda justificativa baseia-se na possibilidade da área de controladoria ter como função gerir informações a uma área complexa que é a tesouraria de uma instituição financeira. Essa complexidade vem dos tipos de produtos negociados por ela, os riscos inerentes a cada operação e a apuração do resultado final da área que pode afetar o resultado da instituição como um todo.

Os conceitos existentes de controladoria apontam que ela é uma área importante dentro da organização, que tem a função em muitos casos de fornecer informações confiáveis, no momento certo para diversas áreas e também para a alta administração que pode então tomar as decisões mais corretas em cada um dos momentos que a instituição esta passando.

Este trabalho pretende demonstrar que a controladoria tem condições de gerir informações à área de tesouraria, analisando os pontos de integração de ambas as áreas para contribuir com decisões mais corretas.

#### **1.4 Contribuições esperadas**

A controladoria é um assunto que está sempre em evidência, seja ela inserida em empresas ou em instituições financeiras. No entanto, pesquisas ou estudos acerca da sua função na gestão de informações à área de tesouraria em instituições financeiras não foram encontradas. Considerando essa lacuna e incentivando estudos que possam contribuir para a evolução da controladoria, esta pesquisa visa avaliar se é possível a controladoria fornecer informações úteis para a gestão da tesouraria em uma instituição financeira.

#### **1.5 Delimitação da pesquisa**

Mesmo a área de controladoria estando inserida em vários tipos de empresas e órgãos públicos, neste trabalho será abordada a controladoria como gestora de informações à tesouraria em uma instituição financeira.

Essa instituição financeira é nacional com sede na cidade de São Paulo, de capital aberto, com escritórios de negócios espalhados por vários estados brasileiros, atuando principalmente em crédito consignado a funcionários públicos, aposentados e pensionistas e tendo também operações com médias empresas.

A instituição foi escolhida pela conveniência de estar situada na cidade de São Paulo e pelos contatos de profissionais que o pesquisador possui, facilitando assim a obtenção de informações.

## 1.6 Metodologia de pesquisa

### 1.6.1 Método de abordagem

Dentre os métodos de abordagem, esta pesquisa se enquadra no método exploratório. Andrade (2001, p.106) explica que:

São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou desenvolver novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.

### 1.6.2 Método de procedimento

Para atingir os objetivos desta pesquisa, serão utilizadas a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Pesquisa bibliográfica segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “Abrange toda bibliográfica já tornada publica em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc, (...)”

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica visa apresentar o estudo teórico englobando os temas instituição financeira, controladoria e tesouraria apresentando os pontos de ligação entre eles.

A pesquisa de campo tem como principal objetivo identificar os instrumentos de gestão assim como a opinião do *controller* sobre o papel da controladoria como gestora de informações.

Segundo Andrade (2001), a pesquisa de campo é assim denominada porque a coleta de dados é efetuada “em campo”, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles.

Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações e / ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta.

A análise se dará então na interação entre as áreas de controladoria e tesouraria; esta pesquisa parte do principio de ser um estudo inicial no assunto, basicamente pela falta de trabalhos relacionados com o tema.

### 1.6.3 Técnica de pesquisa

As técnicas utilizadas para esta pesquisa serão a entrevista com o responsável pela área de controladoria de uma instituição financeira, bem como a análise documental dos relatórios fornecidos pela instituição.

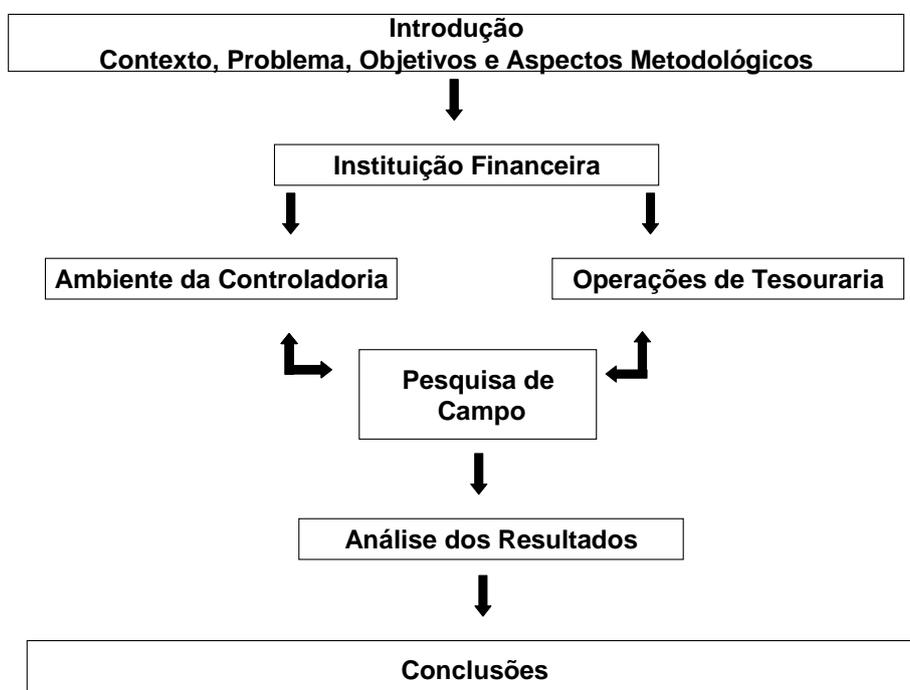
Para Andrade (2001, p.118), a entrevista:

Pode ter como objetivos averiguar fatos ou fenômenos, identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, para deduzir seu comportamento futuro etc.

A pesquisa então irá confrontar a parte teórica obtida de trabalhos acadêmicos com a opinião do executivo que trabalha no mercado financeiro, além dos documentos obtidos que irão ilustrar e enfatizar as respostas.

### 1.7 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado conforme mostra a figura 1.



**Figura 1 – Estrutura do trabalho**

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa encontra-se organizada em cinco capítulos assim distribuídos:

**Capítulo 1:** engloba o tema e o problema da pesquisa, assim como o objetivo, justificativa, metodologia utilizada e as contribuições esperadas.

**Capítulo 2:** aborda o ambiente da controladoria de uma instituição financeira: a origem, evolução, conceitos, finalidades, o papel do *controller* e sua contribuição para a gestão de informações; aborda também a área de tesouraria, com as operações, gerenciamento de riscos, análise dos resultados.

**Capítulo 3:** aborda a pesquisa, descreve os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas, justifica o estudo de caso, descreve os procedimentos e os protocolos utilizados.

**Capítulo 4:** concentra-se na apresentação e análise dos resultados encontrados no estudo de caso.

**Capítulo 5:** abrange as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado o ambiente interno da controladoria, objetivos, missão, funções do *controller*, os conceitos que norteiam a atividade bancária no Brasil, as operações realizadas pela tesouraria, produtos financeiros utilizados, gerenciamento de riscos e análise de resultados.

### 2.1 Controladoria

Segundo Arenas (1999, p.40), a controladoria é definida como:

A controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

A controladoria pode ser definida como um órgão cuja finalidade é garantir informações adequadas tanto para o processo decisório quanto colaborar com os gestores na busca da eficácia de suas áreas. Ela pode ser enquadrada com um órgão de *staff*, pois cada gestor tem autoridade de controlar sua área e é responsável pelos seus resultados, cabendo à controladoria assessorar o controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas. (MOSIMANN ; FISCH, 1999)

Pode-se então concluir que a controladoria funcionaria como uma área de coordenação de esforços com o principal objetivo de garantir a continuidade da organização, sendo que para isso coordena os esforços de cada área para que se possa obter um resultado global.

Porém, pode haver diversos níveis de controladoria dentro de uma organização, sendo por exemplo um *controller* na administração geral e também um em cada divisão, departamento ou fábrica, onde cada um destes reporta-se ao gestor da área onde a função está sendo desempenhada. (ROEHL-ANDERSON ; BRAGG, 1996)

É fácil notar que, não importa o ramo de atividade da empresa, pode-se enquadrar esse tipo de controladoria (como área de informações gerenciais) a todas as organizações, visto que a necessidade de informações sobre o negócio ou mesmo o suporte a outras áreas pode fazer a diferença na tomada de decisões.

Há em instituições financeiras algumas características peculiares, deixando desta forma a área de controladoria com preocupações específicas: a preocupação com a otimização dos recursos para reduzir o descasamento; atenção ao risco devido à grande volatilidade do mercado; o excesso de regulamentação, com inúmeras normas a serem obedecidas, além da monitoração de indicadores sob pena de sofrer intervenção do Banco Central; excesso de tributação o que leva à uma preocupação com o planejamento fisco-tributário para que o banco não venha a comprometer a sua rentabilidade. (GUERREIRO, 1999)

### **2.1.2 Missão, objetivos e funções da controladoria**

Há varias definições para a missão (o intuito da área) da controladoria, desde a otimização de resultado econômico, como para sinergia na busca de resultado ou suporte ao processo de gestão. É neste ultimo enfoque que esta pesquisa está baseada, sendo assim Padoveze (2004, p.30) aponta como missão da controladoria: “Suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação.”

Fernandes (2000, p.51) complementa a missão da controladoria desta forma: “Assessorar a gestão da empresa, integrando as diversas áreas como fornecimento de informações que auxiliem os gestores no processo decisório, norteando-os na busca da eficácia.”

A partir destas definições, pode-se ter uma idéia de controladoria como gestora de informações a diversas áreas dentro da organização, seja ela uma empresa ou uma instituição financeira, informações estas que podem ser para montar a estratégia da organização, medir a performance das áreas e avaliar os resultados obtidos.

Apresentada a missão da controladoria, é importante o entendimento do objetivo da área. Os objetivos são as ações que deverão ser tomadas para que a missão seja cumprida.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27) o objetivo da controladoria se resume em: “Garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.”

Neste mesmo contexto, Calijuri (2004, p. 38) complementa que a controladoria deve: “Fornecer aos gestores das empresas a informação que eles precisam para atingir os objetivos empresariais.”

Nota-se uma consistência entre a missão e os objetivos propostos. Mesmo as definições partindo de autores diferentes, nota-se que as informações gerenciais são o foco da área de controladoria dentro de uma organização para que esta então possa atingir seus objetivos.

De posse destas definições, é possível agora apresentar as funções da controladoria. Kanitz (1976, p.6) apresenta que: “a função da controladoria não se limita a administrar o sistema contábil da empresa, sendo que por isso, os conhecimentos de contabilidade e finanças não são mais suficientes para seu desempenho”.

Com essa definição, observa-se que a idéia de uma área de controladoria voltada somente para contabilização de ativos e passivos não está totalmente correta. A função da controladoria vai além de uma área operacional, para Almeida, Parisi e Pereira (1999), segundo os quais as funções da controladoria são as seguintes:

- a) **subsidiar o processo de gestão:** adequar o processo de gestão à realidade da empresa, estruturando seu próprio processo de gestão, apoio a todas as suas fases por meio de um sistema de informações, fornecendo inclusive instrumentos gerenciais que mostrem o desempenho e o resultado econômico;
- b) **apoiar a avaliação de desempenho:** análise do desempenho da empresa, da área de controladoria assim como das demais áreas.
- c) **apoiar a avaliação de resultado:** elaboração da análise do resultado econômico dos produtos e serviços, monitorar e orientar os processos de estabelecimento de padrões e avaliação do resultado dos serviços da própria controladoria;
- d) **gerir os sistemas de informações:** definir a base de dados que permita a organização da informação para gestão;
- e) **atender aos agentes do mercado:** atender as demandas externas, medindo o impacto da legislação no resultado.

Em uma instituição financeira, a controladoria tem atuação nas áreas econômica e financeira tendo sob sua responsabilidade atividades que buscam subsidiá-la com todas as informações para a tomada de decisão. Guerreiro (1999, p. 82) aponta que entre as atividades sob responsabilidade da controladoria encontra-se:

- Analisar/avaliar resultados e desempenho que acompanham a evolução dos resultados dos produtos e serviços e dos desempenhos das unidades e dos gestores, respectivamente. O produto dessa atividade deve se traduzir por orientações para a tomada de decisão.
- Apurar custos e receitas que comporão o resultado de produtos, clientes e unidades, de forma que seja possível saber a verdadeira contribuição de cada transação ao resultado do banco.
- Administrar os sistemas de informações gerenciais, promovendo a padronização e racionalização destas, bem como sua divulgação e guarda, para que sejam usados de forma homogênea na instituição.
- Aferir e acompanhar as exposições do banco a esses riscos de mercado, para análise e compreensão de suas arquiteturas, bem como interpretação de seus resultados.

Farias (1998, p. 79) cita que:

para cumprir a sua missão de coordenar esforços visando à obtenção de um resultado global sinérgico, a controladoria deve entender todo o processo empresarial de uma instituição financeira e dele participar ativamente. [...] para conseguir isso, a controladoria utiliza-se fundamentalmente do processo de planejamento, onde todas as atividades, sejam de intermediação financeira, sejam de prestação de serviços, sejam atividade-meio, tem de ser ajustadas de acordo com o ambiente e com a interação dos fluxos operacionais, de forma que os planos ajustados espelhem as metas e resultados esperados que otimizem o resultado global da instituição financeira.

É possível notar que a controladoria é área que está de posse de uma quantidade enorme de dados sobre todas as áreas da organização, onde a grande maioria das funções da controladoria, citando: Gerencial Estratégica, Custos, Controle Interno, Controle de Riscos, Gestão de informações, refere-se ao fornecimento de informações gerenciais, seja para controle, avaliar rentabilidade, cumprimento de metas ou definição de estratégias da organização.

### **2.1.3 Sistemas de informações**

A informação é muito importante no mundo corporativo, porém para ela servir como um instrumento de trabalho é necessário que seja confiável, ágil e correta. A confiança vem de se obter dados corretos para sua geração; agilidade, porque de nada servirá uma informação após o prazo que o gestor necessitava; e finalmente, correta, para que as decisões sejam tomadas de forma acertada.

Para isso, é necessário um sistema de informações que pode ser definido como: o conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros reunidos em uma seqüência lógica para que ocorra o processamento dos dados, gerando então as informações. (GIL, 1999)

Os sistemas de informações gerenciais podem trazer os seguintes benefícios para as empresas, de acordo com Cepromat (2007):

- a) redução de custos nas operações;
- b) melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- c) melhoria na produtividade;
- d) melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- e) melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- f) estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- g) fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- h) melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- i) melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- j) redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- k) melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Aranha (2002) cita que os sistemas de informações possuem uma importância cada vez maior, pois neles são definidas as regras, conceitos que validam os procedimentos dos usuários para obter as informações conforme as necessidades. Porém é necessário que os mesmos garantam os impactos patrimoniais, de agregação de valor da decisão.

Desta maneira, em um ambiente onde a competição está presente a todo o momento, obter informações que possibilitem a tomada de decisão adequada pode fazer a diferença na sobrevivência da empresa.

Os sistemas podem ser definidos de diversas maneiras e também nos diversos ambientes que eles se encontram.

Farias (1998) aponta que o sistema de informações da empresa é caracterizado por um conjunto de elementos que tem por objetivo gerar informações para apoiar a execução das atividades operacionais. Atualmente os gestores necessitam ter o conhecimento em três níveis fundamentais:

- **Informações estratégicas:** são voltadas para o diagnóstico estratégico do ambiente externo, são diversas variáveis que a empresa se relaciona, sendo essas variáveis ambientais divididas entre variáveis ambiente remoto (divididas em econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, regulatórias e ecológicas); e as variáveis ambiente próximo (divididas em fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes, produtos similares e recursos);
- **Informações físico-operacionais:** não são informações financeiras e sim as que dizem respeito à qualidade, volumes negociados, produtividade, flexibilidade, capacidade de atendimento. Mostram os dados que impactam as operações internas.
- **Informações econômico-financeiras:** englobam o tratamento de itens como: custos, receitas, resultados, margens, taxas de retorno, ponto de equilíbrio, patrimônio, lucro, fluxo de caixa, etc.

Os sistemas de informação têm a finalidade de auxiliar para que a organização possa atingir as metas traçadas. Estes sistemas fornecem à toda a organização e principalmente aos administradores, informações que permitam gerenciar toda a organização e tomar as decisões mais corretas em cada situação que ocorra.

Farias (1998, p.138) ainda afirma que:

o sistema de informações serve de apoio para o sistema de gestão em todas as suas fases, fornecendo informações úteis, relevantes, confiáveis e oportunas, reduzindo as incertezas e os riscos quanto às decisões a serem tomadas pelos gestores. Além disso, deve incorporar conceitos e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões.

Mas além do sistema de informações gerenciais eficaz, a empresa necessita gerar relatórios que são a fonte de informação para apurar os resultados tanto econômicos como financeiros da empresa, que segundo Dias (2002) são divididos em dois: os relatórios exigidos pela legislação que podem ser resumidos como os demonstrativos contábeis; e os relatórios gerenciais, sendo que estes não possuem um modelo padronizado e são elaborados pela solicitação de cada gestor.

## 2.2 Instituições financeiras no Brasil e a tesouraria bancária

A atividade bancária tem como fundamento a administração de riscos, seja ele para suas próprias posições, ou dando opções para que seus clientes protejam suas atividades

operacionais.

Com a inflação<sup>1</sup>, os bancos tinham ganhos expressivos, visto que, os recursos não remunerados (o depósito à vista por exemplo), geravam ganhos extremamente altos.

Brito (2000) aponta que na década de 90 houve duas mudanças que impactaram a atividade das instituições financeiras: primeiramente a enorme redução da inflação trazendo conseqüências sobre a rentabilidade dos bancos, e a segunda como a internacionalização da economia aumentando assim os bancos internacionais.

A implantação do Plano Real pelo governo em 1994 trouxe uma crise bancária muito forte, mostrando a vulnerabilidade de alguns bancos, onde citamos como exemplos as instituições Banco Econômico, Nacional e o Bamerindus.

Pode ser observado na Tabela 1, que a perda da receita inflacionária foi um dos principais impactos trazidos ao sistema financeiro pelo Plano Real. As receitas que situavam em torno de 2% do PIB, sendo que no período de 1990-93 chegavam a 4%, reduziram a 2% em 1994, e a 0,1% em 1995. As receitas inflacionárias, que representavam aproximadamente 87%, reduziram para 49% em 1994, e aproximadamente 2% em 1995. Os dados vão até 1995 porque neste ano terminou a apuração da receita inflacionaria nos balanços.

**Tabela 1 – Receita Inflacionária como % do PIB e do valor da produção imputada**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Receita Inflacionária / PIB</b>	4,0	3,8	4,0	4,3	2,0	0,1
<b>Receita Inflacionaria / Valor Produção Imputada</b>	70,0	81,2	86,8	87,3	49,5	1,6

Fonte: Andima/IBGE: Sist. Financeiro –Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990-1995

Dessa maneira, o sistema financeiro nacional acabou entrando em um processo de reestruturação, iniciando com uma redução na quantidade de instituições (primeiramente em pequenas e médias instituições) ocasionando um aumento na concentração.

A tabela 2 apresenta exatamente essa reestruturação, observa-se que o número de instituições diminuiu, passando de 246 instituições em 1994 para 155 em setembro de 2007.

<sup>1</sup> Inflação: é a redução do poder de compra da moeda, onde suas causas podem se modificar de um país para outro pelo nível de desenvolvimento, poder de negociação, pela concorrência nas suas várias indústrias e pela maior ou menor significação do comercio internacional nas suas atividades econômicas. (ROSSETTI, 1990)

Uma queda de 37%, sendo que os bancos comerciais reduziram 41% enquanto os bancos múltiplos 36%.

**Tabela 2 – Quantitativo instituições por segmento**

<b>Segmento</b>	<b>1994 Dez</b>	<b>1998 Dez</b>	<b>2002 Dez</b>	<b>2006 Dez</b>	<b>2007 Set</b>
Banco Múltiplo	212	175	144	138	135
Banco Comercial	34	28	23	21	20
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>203</b>	<b>167</b>	<b>159</b>	<b>155</b>

Fonte: Banco Central do Brasil (2008)

Esta foi a fase que Paula (1998, p.9) descreve como:

uma fase de adaptação e de ajustamento a esse novo ambiente, englobando desde uma mudança no seu padrão de rentabilidade, passando por um ajuste na estrutura patrimonial e operacional dos bancos e incluindo um processo de fusões e incorporações, ainda em curso no momento. De imediato, vários bancos, criados para explorar as oportunidades de ganho com transações com a dívida pública, não resistiram, e acabaram por fechar ou sofrer intervenção do Banco Central.

Segundo Reed e Gill (1994) há vários motivos para alguns bancos serem absorvidos por outros, que são:

- Dificuldades de levantar capital necessário para evitar a falência,
- Problemas administrativos, onde bancos pequenos sofrem com problemas de sucessão caso os administradores atuais venham a se aposentar;
- Uma oferta atraente de outras instituições para a compra;
- Há bancos pequenos que são administrados de modo conservador, prejudicando o crescimento e os ganhos;
- A concorrência por outros bancos também encoraja a união de bancos pequenos com outros maiores.

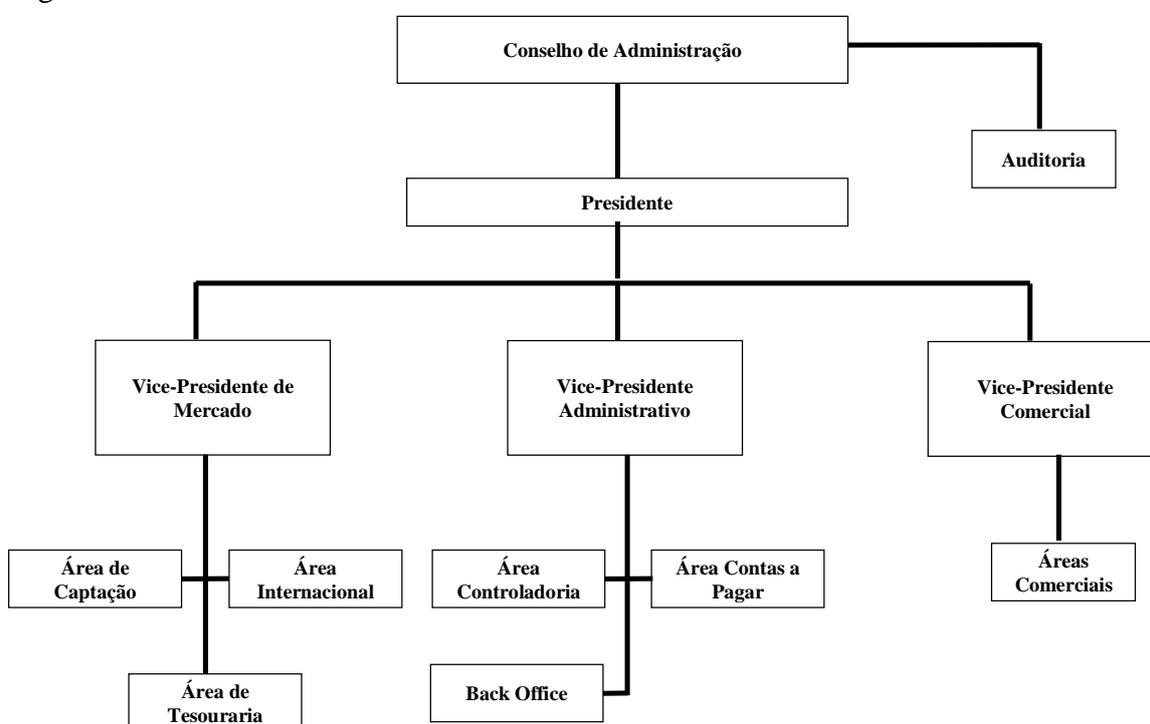
Com essas mudanças ocorrendo, Brito (2000) aponta que dois tipos diferentes de atividade bancária acabaram delineando duas diferentes estratégias de atuação: Os bancos varejistas e os bancos especialistas ou atacadistas.

- **Bancos varejistas** - são aqueles que tem várias agências abrangendo assim todo o território nacional oferecendo todo tipo de produtos aos seus clientes. Possuem alto investimento em tecnologia obtendo melhor

relação custo / processos, grandes para enfrentarem a competição internacional.

- **Bancos especialistas ou atacadistas** - são os bancos que atuam com alta especialização, em segmentos específicos e oferecem vários produtos e serviços.

Como fonte de ilustração, a figura abaixo representa o organograma de uma instituição financeira que pode ser classificada como especialista, pois nela não são encontradas agências espalhadas e sim uma área comercial responsável pelos escritórios de negócios.



**Figura 2: Organização hipotética de um banco**

Fonte: Autor

É importante notar que há três vice-presidências bem distintas, a de mercados, responsável pelas áreas de captação de recursos no mercado interno (aplicações de clientes como, por exemplo, CDBs); área internacional, responsável pela captação e aplicação de recursos no exterior e operação de câmbio para os clientes; tesouraria, responsável pelo *hedge* e controle das operações do banco; vice-presidência administrativa é responsável pelas áreas de custo do banco, isto é, área de suporte ao funcionamento do banco como: controladoria,

contas a pagar, contabilidade e etc. A vice-presidência comercial é responsável por captar (trazer) clientes para o banco, gerando negócios.

### 2.2.1 Produtos bancários

No contexto prestação de serviços, há duas categorias de produtos em bancos. O primeiro se refere aos serviços prestados aos clientes, como por exemplo, diversos recebimentos de contas, cobrança etc.; o segundo são os produtos de intermediação financeira que basicamente englobam a captação e aplicação de recursos.

Todas as instituições financeiras, sejam elas grandes ou pequenas, trabalham com uma gama de produtos, sendo estes destinados as pessoas jurídicas, pessoas físicas ou ambas.

São citados abaixo alguns produtos oferecidos aos clientes de um banco:

- Operações de Crédito e Financiamento (conta garantidas, cheque especial, *hot money*, BNDES, imobiliário, CDC, sutomóveis, *leasing*, crédito rural, desconto de títulos, capital de giro entre outros);
- Aplicações em fundos de investimentos (renda fixa, renda variável);
- Corretora de valores a disposição dos clientes (para compra e venda de ações diretamente da bolsa);
- Conta corrente (saque, depósitos a vista, poupança, cartões de crédito e de débito, compensação de cheques);
- Captação (via CDB, RDB ou externa);
- Produtos de *hedge* para os clientes ( *Swap*, índices futuros e opções).

Desta forma, observa-se que os resultados da instituição provêm de duas fontes: da intermediação financeira e da prestação de serviços.

### 2.2.1.1 Intermediação financeira

As operações de captação de uma instituição financeira constituem uma das formas de o banco obter recursos financeiros. Este tipo de operação ocorre muitas vezes de forma descentralizada, seja por áreas de negócios, agências ou pela mesa de operações.

A tesouraria tem uma participação importante nesse tipo de operação, pois é ela que define os limites de taxas a serem praticadas, conforme o volume, prazo, operação, cliente, taxas praticadas no mercado financeiro e também o nível de caixa que ela está no momento.

Há, portanto, um recebimento de recursos por parte do banco, onde este se propõe a devolvê-los em um determinado prazo pagando uma taxa pré-acordada. Então esses recursos são incorporados ao patrimônio da instituição como um ativo financeiro (caixa) e um passivo financeiro (depósitos).

Pereira (2000, p.162) destaca que: “nessas operações, o banco obtém recursos no mercado financeiro diretamente por meio de recebimento de depósitos à vista e depósitos a prazo, ou indiretamente por meio de recebimento de títulos, contas de utilidades (água, luz, telefone), tributos etc.”

Segundo ainda Pereira (2000), no fluxo físico-operacional das operações de captação são observados os seguintes eventos econômicos:

- Captação: que se caracteriza pela entrada de um ativo e de um passivo financeiro;
- Tempo-conjuntural: que se caracteriza pela manutenção dos recursos e do passivo no patrimônio do banco, durante um período de tempo;
- Resgate, que se caracteriza pela saída de recursos financeiros e do passivo anteriormente constituído.

Assim como, as operações de captação são denominadas de operações passivas, as operações de aplicação são chamadas de operações ativas.

Neste tipo de operação, notamos também que ocorre dentro da instituição de forma descentralizada, por meio de unidades de negócios, agências, mesa de operações.

As operações de aplicação são também denominadas de operações de crédito, pois aqui a instituição empresta recursos financeiros aos seus clientes, seja por meio de crédito pessoal (direcionado às pessoas físicas) como mútuo, financiamento de imóveis, financiamento de veículos; como também por crédito empresarial (destinado à pessoas

jurídicas) através de um capital de giro ou financiamento para aumento das instalações. O governo também pode utilizar-se das operações de crédito, aqui denominada como dívida pública, com o objetivo, por exemplo, de pagar os salários de funcionários públicos.

### **2.2.1.2 Prestação de serviços**

Dentro de uma instituição financeira, algumas atividades são caracterizadas como prestação de serviços aos clientes, isto se dá em decorrência de convênios realizados.

Para Fortuna (1996, p.95):

Entende-se por produtos de serviços os relacionados à prestação de serviços aos clientes, cuja remuneração ao banco é obtida através do *float* (permanência de recursos transitórios dos clientes no banco) ou pela cobrança de tarifas de prestação de serviços.

Aranha (2002, p.20) cita a atuação dos bancos comerciais na prestação de serviços:

- no recebimento de tributos, FGTS, INSS, PIS, prêmios de seguros e contas de água, energia elétrica, gás e telefone;
- No pagamento para o FGTS, INSS, PIS e segurados em geral;
- Na prestação de serviços a outras instituições financeiras e a empresas de atividades complementares ou subsidiárias, cartão de crédito, administração de bens e processamento de dados;
- Na prestação de outros serviços, quando vinculados à arrecadação e ao pagamento de interesse público.

Não importa se são produtos de intermediação financeira ou de prestação de serviços, pode-se notar que há uma grande preocupação com a gestão de informações nas instituições financeiras, para que os objetivos traçados sejam atingidos considerando os níveis de riscos que as mesmas ficam expostas.

### **2.2.2 Riscos bancários**

A dinâmica no mercado impõe às instituições financeiras a capacitação dos seus administradores e sistemas de controles cada vez mais eficazes em sintonia com a estratégia corporativa definida.

As instituições financeiras, assim como as empresas, correm riscos inerentes ao seu negócio. Pereira (2000, p.88) define o risco como:

o impacto adverso sobre a lucratividade decorrente de fontes de incerteza. Corresponde a uma probabilidade de perda que afeta o valor econômico dos ativos de uma instituição financeira. A mensuração do risco envolve conhecer as fontes de incerteza e seus efeitos potenciais sobre a lucratividade da empresa.

O trabalho nas tesourarias exige dos tesoureiros a necessidade de manter-se constantemente informado sobre o comportamento do mercado financeiro, tanto local como mundial, assim como dos diversos ativos existentes.

Mas quais são os riscos aos quais uma instituição financeira poderá estar sujeita? Em decorrência da sua atividade as instituições financeiras podem estar sujeitas a: risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez, risco operacional, risco legal, risco de reputação ou imagem, risco sistêmico. (PINHEIRO, 2000)

- **Risco de crédito** - este risco refere-se à probabilidade de não pagamento, por parte do cliente, de uma dívida contraída em um banco.
- **Risco de liquidez** - falta de caixa (unidades monetárias) necessária para honrar as obrigações;
- **Risco operacional** - falta de consistência e adequação das informações, falhas nos controles internos, erros humanos, falhas de gestão, fraudes ou eventos não previstos resultando perdas inesperadas.
- **Risco legal** - possíveis questionamentos jurídicos da execução dos contratos, processos judiciais ou sentenças contrárias ou adversas àquelas esperadas pela instituição causando perdas.
- **Risco de reputação ou imagem** - decorrente da publicidade negativa, sendo verdadeira ou não, com relação aos negócios.
- **Risco sistêmico** - ocorre devido a dificuldades financeiras de uma ou mais instituições que podem provocar danos substanciais a outras.

Há porém outro tipo importante de risco que é o de descasamento, que segundo Pereira (2000, p.91) : “ao gerenciar carteiras bastante diversificadas em termos de produtos, volumes, prazos, taxas, indexadores, os bancos correm riscos de descasamentos, isto é, riscos decorrentes da diversificação das carteiras.”

Segundo ainda Pereira (2000), podemos desmembrar os riscos de descasamento em:

- **Descasamentos de fontes de usos** - alguns recursos captados pelos bancos têm destinações específicas, por exemplo, com os depósitos em cadernetas de poupança, que devem ser direcionados para financiamentos habitacionais ou compra de letras hipotecárias. Entretanto, uma mudança de conjuntura econômica pode levar os poupadores a retirarem de seus recursos da poupança, direcionando-os, por exemplo, para os depósitos a prazo ou para os fundos de investimentos, que também possuem destinações específicas: [...] Ou seja, os recursos que lastreavam as operações habitacionais não estão mais depositados em poupança;
- **Descasamento de prazos** - ocorre quando há diferença de prazo entre o que é emprestado com o que é captado pela instituição;
- **Descasamento de moedas** - aqui se dá pela diferença de moedas do que é captado e emprestado ao cliente. Por exemplo, um banco pode captar em Reais e dar um financiamento a um cliente em Dólar, ocorrendo então o descasamento de moedas;
- **Descasamento de taxas** - pode haver aqui um descasamento entre os ativos e passivos do banco no que se refere às taxas praticadas nas operações. Por exemplo, um banco pode captar um CDB pós-fixado e dar um empréstimo pré-fixado, ocorrendo assim um descasamento de taxas.

### 2.2.3 Tesourarias bancárias

As tesourarias bancárias funcionam assim: há produtos em que o tesoureiro pode captar recursos, pelos mais variados motivos, como por exemplo, para compor o caixa, como também ele pode aplicar recursos da instituição, como por exemplo, emprestar a outra instituição, comprar títulos públicos, entre outros.

As funções principais da tesouraria para Borinelli (2006) são:

- Levantamento de capital

- Relações com os investidores
- Financiamento a curto prazo
- Relações com Bancos e Custódia
- Crédito e Cobranças
- Investimentos
- Gestão de risco (seguro)
- Controle de caixa e saldos bancários
- Relações com bancos
- Financiamento
- Gerenciamento de crédito
- Gerenciamento de risco
- Supervisão dos fundos de pensão

Estas funções foram baseadas em tesourarias de empresas, porém muitas delas acabam sendo também realizadas por tesoureiros de instituições financeiras. Sendo em empresas ou bancos as funções se resumem em realização de transações financeiras, sendo elas captação e aplicação de recursos.

A tesouraria é responsável pelo controle dos recursos financeiros requisitados e oferecidos às agências, controlando também a liquidez da instituição. A tesouraria verifica a falta ou sobra de recursos financeiros e com isso equilibra o fluxo financeiro do banco, conforme as metas estabelecidas pela instituição. (PEREIRA, 2000)

Algumas tesourarias bancárias são conhecidas no mercado como tesourarias ativas, que são aquelas que buscam uma maior rentabilidade nas aplicações com um menor custo de captação possível (podem ser também chamadas de tesourarias especulativas). Porém há outras, que por várias razões, muitas vezes pelo perfil da instituição, acabam não operando no mercado financeiro, sendo sua principal atividade as operações de *hedge* dos ativos e passivos que a instituição possui, sendo que este tipo de tesouraria é conhecida como passiva.

Sejam elas tesourarias ativas ou passivas os produtos negociados por ambas não são diferentes. Dessa maneira serão apresentados os principais produtos que estão disponíveis no

mercado financeiro para que o tesoureiro possa tanto especular quanto salvaguardar os ativos e passivos da instituição.

Serão apresentados abaixo os principais produtos de investimentos e de financiamento do mercado financeiro segundo Securato (2000):

- **Certificado de Depósito Interbancário (CDI):** são títulos de emissão dos bancos que servem de lastro para as operações interbancárias no mercado monetário. São isentos de IOF e de IR na fonte. Sua função é transferir recursos de um banco para outro. As operações são registradas na CETIP – Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos.
- **CDB (Certificado de Depósito Bancário) e RDB (Recibo de Depósito Bancário):** são títulos emitidos por bancos, registrados na CETIP (em sua maioria) e utilizados para captação de recursos junto aos investidores. Tais recursos são, posteriormente, repassados aos clientes nas operações de financiamento tradicionais do mercado de crédito.
- **Títulos Públicos:** são lançados no mercado pela primeira vez através de leilões realizados pelo BACEN, junto a instituições interessadas. É o que se convencionou chamar de mercado Primário. Os principais títulos transacionados são: BBC – Bônus do Banco Central, LTN – Letra do Tesouro Nacional, NTN – Nota do Tesouro Nacional.

Outro tipo de produtos de tesouraria são os Derivativos.

Hull (1996, p.2) define derivativo como: “[...] um instrumento financeiro cujo valor depende dos valores de outras variáveis [...]”.

Para se ter uma idéia de um produto que depende de outras variáveis, pode-se exemplificar utilizando um seguro de automóvel, não que este tipo de produto seja considerado um derivativo, mas ele depende de outras variáveis para que o seu preço seja formado, como valor do automóvel, idade, endereço, estado civil do segurado; entre outras.

Alguns autores apontam que a principal função do mercado de derivativos é servir como instrumento de *hedge*. As instituições financeiras podem proporcionar estes tipos de

operações aos seus clientes, como ela mesma pode utilizar-se deste mercado para *hedgear* suas próprias posições.

As transações com derivativos são realizadas no mercado principal, sendo divididos em: contratos futuros, a termo, de opções e de *swaps*.

Loiola (2002, p. 30) define contratos futuros (*futures*): “negociados em bolsa, são compromissos de comprar e vender numa data futura e sua liquidação financeira será diária, onde as bolsas garantem a liquidação.”

O contrato a termo pode ser definido segundo Santana (2007, p. 21) como:

é um negócio jurídico bilateral de compra e venda para a efetiva liquidação em data futura a um preço previamente estabelecido, ou seja, são contratos de compra e venda com data para efetuação do negócio e preço previamente estabelecidos. No contrato a termo uma das partes assume o compromisso de comprar ou vender um determinado ativo em certa data futura por um preço pré-fixado, já a outra parte assume o compromisso de vender ou comprar o ativo na mesma data e pelo mesmo preço outrora estipulado.

Pode-se notar, que os contratos futuros e os contratos a termos possuem as mesmas características, porém a diferença entre eles está na condição em que o primeiro só pode ser negociado em bolsa, o que traz maior garantia para as partes que estão negociando.

O terceiro derivativo são as opções que Hull (1996, p. 177) define como:

as opções são fundamentalmente diferentes dos contratos futuros e a termo. Uma opção dá a seu titular o direito de fazer algo, sem obrigá-lo a exercer tal direito, diferentemente dos contratos futuros e a termo, em que duas partes se comprometem a fazer algo. Com exceção dos depósitos de margem, não há custo para realizar um contrato futuro ou a termo, ao passo que a compra de uma opção requer um pagamento antecipado.

Neste derivativo são negociados direitos de compra e venda de um ativo, ações por exemplo, com prazos e preços previamente estabelecidos. Este mercado funciona como uma ferramenta de gerenciamento de risco, instrumento de *hedge* de operações.

Finalmente as operações de *swaps* que segundo, Loiola (2002, p.30):

são acordos entre duas partes que concordam em trocar fluxos de pagamentos futuros de acordo com uma fórmula preestabelecida. Desta forma, os contratos de *swaps* são vistos como troca de risco de uma posição ativa ou passiva, em uma data futura, de acordo com uma fórmula pré-arranjada. As trocas de *swaps* mais comuns são os de taxas de juros, moedas e as *commodities*.

Também funcionando como *hedge*, as operações de *swap* são um contrato onde ocorre a troca de indexadores, permitindo que as partes possam se proteger dos riscos. Eles são bastante flexíveis, sendo que as partes podem decidir quais são os indicadores, o prazo e

as características do contrato. A legislação do Banco Central do Brasil permite o uso de taxas de juros, índices de preços, taxas de cambio e ouro.

Estes são os principais produtos financeiros utilizados por uma tesouraria bancária, sejam eles os produtos de investimento ou derivativos. Cabe então ao tesoureiro analisar qual é o mais apropriado em cada situação ou operação a ser realizada, levando sempre em questão a legislação, o custo gerado pela operação, rentabilidade e principalmente para o gerenciamento dos riscos da instituição.

### **2.2.3.1 Custo de oportunidade em uma instituição financeira e o funcionamento da Tesouraria**

O custo de oportunidade para uma instituição financeira representa a melhor alternativa tanto na captação quanto na aplicação de recursos levando como base o ponto de vista da instituição. O conceito de custo de oportunidade pode induzir as decisões dos gestores apontando para as alternativas que mais interessam à instituição, logicamente levando aos objetivos a serem alcançados.

Este conceito portanto identifica a verdadeira contribuição das operações para o resultado tanto do ponto de vista comercial quanto da própria instituição. É fácil notar que, todas as operações que não cubram o custo de oportunidade do banco não podem ser realizadas, pois é lógica a escolha de melhores alternativas de rentabilidade.

Os bancos adotam uma estrutura descentralizada com centros de responsabilidades, como agências ou escritórios de negócios (dependendo do tamanho da instituição), departamentos e unidades. Sendo que cada um deles é responsável por ajudar a colocar em prática as metas e diretrizes tomadas pelos gestores da instituição.

Conforme Castro (2007), em um banco há fluxos de recursos financeiros através das subunidades como nas operações de captação e de repasse dos valores para empréstimos entre as agências, onde a responsabilidade pela administração das taxas utilizadas tanto na captação como nas operações de empréstimos é a tesouraria. O desempenho então, destas subunidades com a utilização de taxas diferenciadas, que são determinadas pela tesouraria pode levar a resultados distorcidos. Desta forma, o controle por uma ferramenta denominada preço de transferência pode ajudar na avaliação de desempenho destas unidades.

O papel da tesouraria central é importante, pois é capaz de proporcionar alternativas efetivas e imediatas, sendo assim os custos de oportunidade de um banco delimitam-se no contexto desta área. Chittenden (2000) complementa que em termos de espaço e pessoas a tesouraria é relativamente pequena, porém a proporção do balanço patrimonial gerenciado por essa área pode ser grande, provavelmente até maior do que outra unidade de negócio do banco.

Pereira (2000, p. 151) aponta que os custos de oportunidade das operações financeiras são diferentes dependendo do tipo de operação (captação ou aplicação de recursos):

- a) **custo de oportunidade de captação** - definido pela melhor alternativa por meio da qual a Tesouraria Central pode de fato captar recursos do mercado. Assim, a margem de captação de uma operação realizada num ponto comercial é dada pela redução de custos de captação por ela obtida ao captar recursos a uma taxa inferior àquela que a Tesouraria Central obteria no mercado;
- b) **custo de oportunidade de aplicação** - definido pela melhor alternativa de aplicação de recursos pela Tesouraria Central no mercado. Assim, a margem de contribuição de uma operação de aplicação realizada por um ponto comercial é definida pela diferença entre a taxa efetivamente praticada e o custo de oportunidade de aplicação de recursos. A margem de aplicação atribuída a uma unidade aplicadora é o acréscimo de receitas financeiras de aplicação gerado pela aplicação de recursos a uma taxa superior àquela que a Tesouraria Central conseguiria aplicar no mercado.

Desta forma, é esperado um resultado razoável pelas áreas, sejam elas comerciais ou da mesa de operações, sendo que as áreas comerciais são criadas com o objetivo de trazer operações para a instituição melhores do que a mesa de operações poderia gerar.

Para Pereira (2000, p.152), todo este sistema é viabilizado pela Central de Recursos, que é:

como um banco interno, isto é, um “banco dentro do banco”. Delimita-se no âmbito da Tesouraria Central, que tem a missão de assegurar o fluxo de recursos necessários para a continuidade das operações do banco.

Ela é uma unidade que compra e vende todos os recursos obtidos e demandados pelas demais áreas do banco.

Nesse sentido, o saldo financeiro da Central de Recursos é sempre zero, pois as sobras ou falta de recursos ficam a critério do tesoureiro tomar a decisão de como administrá-las. Se a decisão for manter o recurso em caixa, eles devem ser sacados do caixa central e depositados no caixa em que a instituição decidiu mantê-los. Esta decisão pode afetar o resultado da instituição, pois aqui também tem que se levar em conta o custo de oportunidade sobre este valor mantido.

Na próxima figura está representada a transferência interna de recursos:

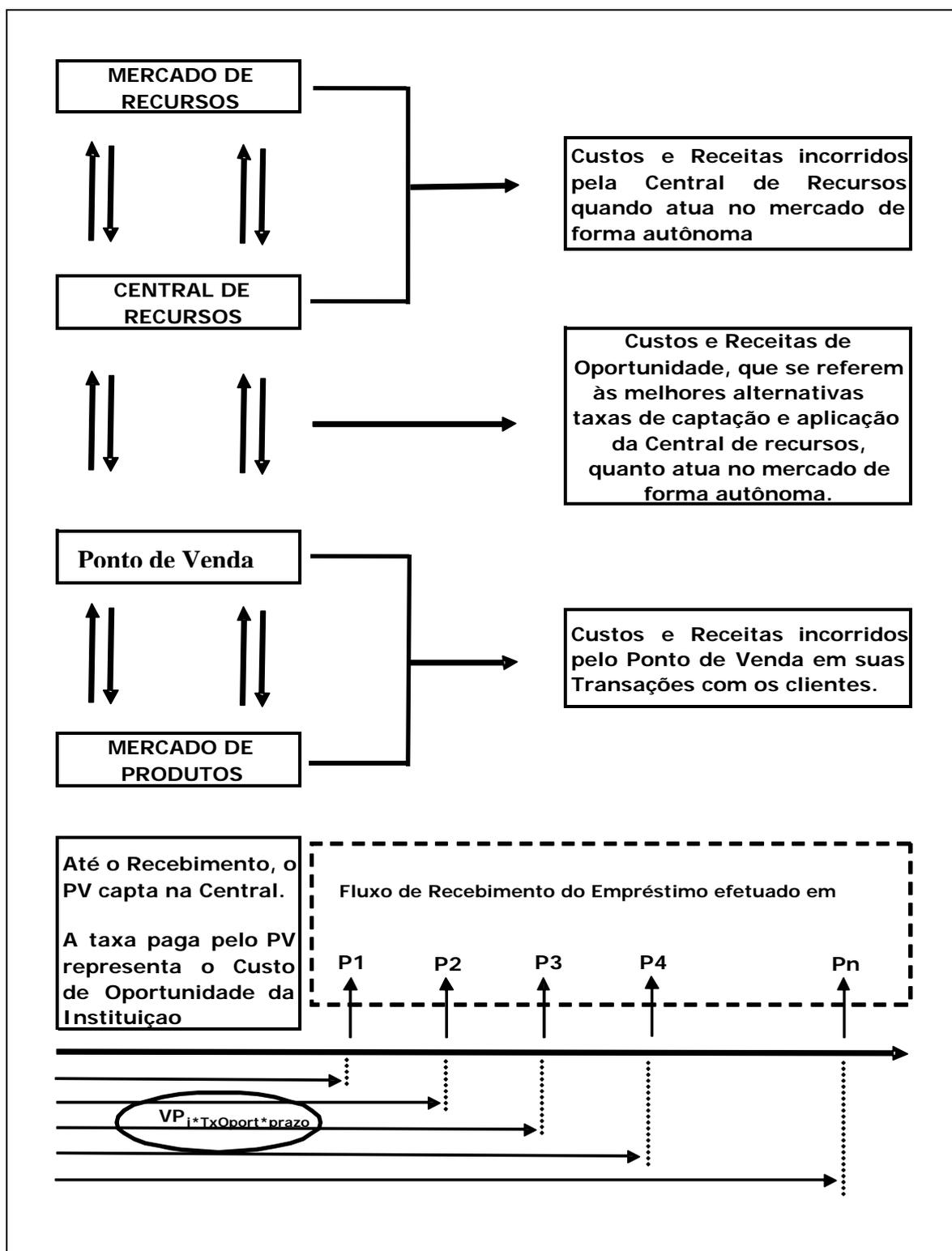


Figura 3 - Sistematização de transferência interna de recursos

Fonte: Pereira (2000, p.153)

Os preços de transferências dos recursos são definidos pelo custo de oportunidade, transferência esta entre as agências e a central de recursos. Isto garante que o ganho, quando é realizada uma captação por uma das agências, é a diferença entre o custo efetivo e o custo da

melhor alternativa de captação que foi deixada de lado pela Central de Recursos na obtenção dos recursos financeiros no mercado.

Na aplicação, a margem vem da diferença entre a receita efetiva e o custo da melhor alternativa desprezada pela central de recursos para aplicação no mercado.

Pereira(2000, p.154) afirma que:

a identificação da melhor alternativa de captação e da melhor alternativa de aplicação ocorre por meio da composição de uma cesta de alternativas de captação e aplicação, na Central de recursos. As taxas das alternativas consideradas podem divergir em termos de periodicidade e, por isso, devem ser transformadas em taxas efetivas. Além disso, toda as taxas devem ser reais, isto é descontadas dos efeitos da inflação específica da empresa.

Sendo assim, o custo de oportunidade da captação será a menor taxa encontrada para obtenção dos recursos no mercado em que a tesouraria opera para trazer fundos à instituição. Já o custo de oportunidade da aplicação corresponde a maior taxa de aplicação que o mercado está oferecendo naquele momento, na qual a tesouraria fosse aplicar o recurso da instituição.

É fácil notar que a diferença entre as taxas de captação e aplicação refere-se ao resultado da tesouraria que contribui diretamente para o resultado da instituição.

É importante salientar que as taxas tanto de captação como de aplicação oscilam no mercado, e para Pereira (2000) à medida que elas se distanciam pode-se esperar margens maiores no resultado, e à medida que se aproximam as margens acabam diminuindo.

Os bancos se utilizam de mecanismos conhecidos como preços de transferência, para precificação de ativos e passivos, que para Kawano (2000) eles podem se tornar a chave para o sucesso e sobrevivência da instituição. O autor assim, cita basicamente 4 métodos de precificação disponíveis que são: fundo único (*single pool*), múltiplos fundos (*multiple pool*), taxas médias (*average rates*) e taxas marginais (*marginal rates*). A partir destas informações Castro (2007), demonstrou através do quadro abaixo as vantagens, as desvantagens e as aplicações de cada método:

Método	Fundo Único	Múltiplos Fundos	Taxas Médias	Taxas Marginais
<b>Características</b>	Taxa única para os recursos captados e/ou emprestados nos centros de lucros	Duas ou mais taxas são utilizadas, uma taxa para os recursos captados, uma outra para os emprestados e podem existir outras taxas	Uma taxa média com base nas receitas ou nas despesas relacionadas aos recursos	Uma taxa marginal com base em uma taxa de mercado.
<b>Vantagens</b>	Simple e fácil de entender: fácil de implementar	Mais indicado para a realidade do mercado do que o fundo único, taxas mais flexíveis.	Boa mensuração do desempenho histórico; minimiza as flutuações das mudanças da taxas do mercado	Orientado para futuro; reflete as condições do mercado corrente, indicado para decisões marginais.
<b>Desvantagens</b>	Não separa o risco de crédito do risco da taxa de juros; incentiva os depósitos e desincentiva os empréstimos ou vice-versa	Mais complexo do que o fundo único; possibilidade de diferenças de reconciliação; exige mais recursos do que o fundo único.	Indicador fraco de desempenho corrente e futuro; não é apropriado para decisões marginais; ignora as condições do mercado corrente; possibilidade de subestimar o valor de uma taxa - insensível para depósitos em um ambiente de altas taxas.	Fraco indicador do desempenho histórico; mais complicado que a taxa média; possibilidade de flutuações significativas nas receitas e nas despesas.
<b>Aplicações</b>	Bancos pequenos e com fonte estável de recursos, com poucos aplicadores e captadores de recursos.	Muitos aplicadores e captadores de recursos e existência de volatilidade no recurso da carteira.	Sob fundo único e múltiplo, a taxa de transferência, que pode ser a média ou a marginal	

**Quadro 1 – Comparativo entre métodos de taxas de preços de transferência**

Fonte: Castro (2007)

A taxa de juros utilizada nos preços de transferência nos bancos depende das taxas de juros empregada tanto na captação quanto nos empréstimos. Uma possibilidade é que a taxa de juros de transferência fique entre estes dois parâmetros. (CASTRO, 2007)

Dos métodos apresentados neste tópico é facultativo às instituições escolher o melhor para ela, sendo que esta escolha deverá estar compatível com as estratégias adotadas pela empresa.

### 2.2.5 Relação entre as áreas: controladoria e tesouraria

Neste tópico, busca-se evidenciar o relacionamento entre as atividades da controladoria e tesouraria.

A área financeira tem um importante papel na organização, seja tomando decisões ou medindo desempenho. Cardoso (2000, p.1) ainda aponta que o objetivo desta área é a maior integração dos objetivos de todas as áreas com os objetivos dos acionistas. [...], é crucial, para o sucesso da empresa, um sistema de gestão que “permita a identificação e mensuração da contribuição da atividade financeira no processo de criação de valor.”

Alguns autores deixam claro que há distinção não só entre as áreas de controladoria e tesouraria como também entre as funções de *controller* e tesoureiro.

Padoveze (2004, p.32) aponta que: “o *controller* deve responder ao diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro, e tem suas funções diferenciadas do responsável pela aplicação e captação de recursos, que denomina de tesoureiro.”

Com essa mesma idéia da distinção entre as funções do *controller* e tesoureiro Schmidt (2002, p.28) aponta que:

[...] a função do *controller* consiste em [...] fornecer informações financeiras a diversos tipos de interessados tais como gestores, acionistas, credores, bolsa de valores mobiliários entre outros. Já o tesoureiro tem a responsabilidade de gerir os recursos financeiros da empresa, [...] tanto os existentes na organização quanto os que ela precisa captar junto a credores, acionistas, investidores, governo ou outras fontes de crédito disponíveis.

Desta maneira, pode-se notar as diferenças existentes entre as funções, enquanto a função do *controller* se resume em fornecer informações a todos os agentes sejam eles internos ou externos relacionados com a organização, ao tesoureiro cabe a função de obter recursos seja para financiar a produção no caso de uma empresa por exemplo, ou captar recursos para que estes sejam destinados a empréstimos a clientes, no caso de instituições financeiras.

O quadro abaixo compara as diferenças entre as funções de tesouraria e controladoria, segundo o *Financial Executive Institute*.

TESOURARIA		CONTROLADORIA	
1	Levantamento de capital	1	Planejamento para controle
2	Relações com os investidores	2	Relatórios e interpretação
3	Financiamento a curto prazo	3	Avaliação e consultoria
4	Relações com bancos e custódia	4	Gestão tributária
5	Créditos e cobranças	5	Declarações para o governo
6	Investimentos	6	Salvaguarda dos ativos
7	Gestão de risco (seguros)	7	Avaliação econômica

**Quadro 2 – Diferenças entre as funções de tesouraria e as de controladoria, segundo o *Financial Executive Institute***

Fonte: Borinelli (2006, p. 182)

O quadro acima ilustra mais a diferença entre as duas áreas, sendo que a tesouraria é mais responsável pelas finanças da organização (levantamento de capital, financiamentos,

investimentos, etc.) e a controladoria voltada à gestão de informações (planejamento para controle, avaliação econômica, etc.).

O *controller* de um banco tem como preocupação otimizar as fontes e uso de recursos, sendo que se não houver ações coordenadas, o banco pode ir à falência devido ao descasamento de posições. A grande volatilidade do mercado financeiro também necessita de uma atenção especial para mensurar o risco que a instituição está exposta, sendo que o banco pode terminar o dia lucrativo e iniciar o dia seguinte falido, se houver algum problema na mensuração dos riscos. Outros pontos de preocupação para o *controller* são o excesso de tributação que exige um planejamento fiscal e a regulamentação para que a instituição cumpra os índices ditados pelo acordo da Basileia. (FARIAS, 1998)

A partir dos argumentos listados, cabe a esta pesquisa então apontar se há interação na prática entre as duas áreas em uma determinada instituição financeira, sendo que para isso serão analisadas as informações fornecidas e a opinião do executivo em controladoria.

### **3 A METODOLOGIA**

#### **3.1 Estudo de caso**

O mercado financeiro está em constante desenvolvimento, seja ele brasileiro ou mundial; sendo assim, o acesso às informações torna-se cada vez mais importante e os controles cada vez mais precisos.

A tesouraria de um banco movimenta uma enorme quantidade de recursos financeiros todos os dias, sejam recursos captados quanto aplicados. Desta forma é necessário ao tesoureiro um conhecimento de tudo que está acontecendo a sua volta, sejam os preços de mercado, riscos financeiros que possa estar correndo, ou ainda, informações financeiras que sejam necessárias para a tomada de decisões, indo de encontro às metas estabelecidas pela instituição. Por outro lado a controladoria que tem entre suas responsabilidades atender os gestores, fornecendo informações gerenciais para controle da instituição.

Dessa maneira, esta pesquisa tem como objetivo responder, sob a ótica da controladoria, qual seria o papel da controladoria no suporte às operações de uma tesouraria.

Em algumas pesquisas é visto o papel da controladoria como suporte a uma instituição financeira ou empresa, porém será que ela teria condições de fornecer informações e controlar uma área com características tão específicas como uma tesouraria?

##### **3.1.1 Limitações da pesquisa**

A pesquisa limita-se ao estudo de uma instituição financeira situada no Estado de São Paulo, porém com escritórios comerciais em quase todo o território nacional. Dessa maneira, as conclusões aqui levantadas somente dizem respeito a este estudo de caso, não podendo assim ser generalizados.

O controle de gestão contemplado nesta pesquisa, bem como os relatórios citados, tanto de resultado como de controle para a tesouraria da instituição financeira, limita-se a diagnosticar primeiramente a função da controladoria e em segundo lugar seu relacionamento com a área de tesouraria.

Destaca-se aqui que esta pesquisa não tem como objetivo demonstrar uma metodologia de controladoria voltada para informações gerenciais à tesouraria.

A princípio tinha-se como objetivo da pesquisa de campo a entrevista com o *controller* e tesoureiro da instituição, assim como a reprodução dos relatórios fornecidos à tesouraria. Contudo, por problemas internos da instituição, não foi autorizada a entrevista com o tesoureiro, mas a entrevista com o *controller* e os relatórios foram obtidos. Dessa forma esta pesquisa será analisada pela ótica da controladoria..

### **3.2 Protocolo**

Em um estudo de caso, o uso do protocolo é fundamental. Segundo Yin (2006, p.92): “o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único.”

Seguindo o protocolo, a pesquisa realizada consistiu nas seguintes etapas segundo Yin (2006):

- Planejamento – definem-se as etapas da pesquisa incluindo a coleta e análise de dados
- Coleta de dados - refere-se à obtenção de dados para a pesquisa: entrevistas, aplicação de testes, documentos, questionários, etc..
- Análise dos dados – análise dos relatórios e dados fornecidos
- Conclusão – quais foram as conclusões tiradas através dos dados analisados.

#### **3.2.1 Planejamento**

O primeiro instrumento de pesquisa selecionado foi a entrevista. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 195) a entrevista: “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

A partir dos objetivos que norteiam esta pesquisa, buscou-se então elaborar as perguntas da entrevista e obter documentos que abrangessem todos os questionamentos levantados.

As questões da entrevista tiveram como suporte a pesquisa bibliográfica e estão baseadas em livros, artigos, dissertações e teses encontrados sobre o assunto que esta pesquisa trata e que estão no referencial teórico.

Desta forma, a partir dos conceitos analisados, as questões do instrumento de pesquisa foram formuladas com a identificação do autor da idéia apresentada. Dentre os tipos de entrevistas que variam de acordo com o propósito da pesquisa, foi escolhida para este trabalho a entrevista despadronizada ou não estruturada que Lakatos e Marconi (2003) definem como aquela em que o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção, sendo que neste tipo de entrevista é possível se explorar mais amplamente uma questão. Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. São consideradas perguntas abertas, aquelas que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões, possibilitando investigações mais profundas e precisas.

Neste contexto, as questões tem o objetivo de avaliar se as respostas dadas pelo entrevistado estão em concordância com os conceitos obtidos através da pesquisa bibliográfica que constam deste estudo.

Dessa maneira, foi elaborado um questionário para entrevista composto de 12 questões. Foram selecionadas algumas perguntas relativas às áreas de controladoria e tesouraria e a relação que há ou poderia haver entre as duas. Em cada uma delas esta descrito o objetivo da questão e a fonte em que ela foi baseada:

**Questão 1:**

Qual é a missão da controladoria nesta instituição?

**Objetivo:**

Confrontar a idéia de um especialista em controladoria com as definições acadêmicas.

**Fonte:**

Diversos autores

**Questão 2:**

Neste banco a controladoria e a contabilidade são distintas? Por que o senhor afirma isto?

**Objetivo:**

Apresentar que a controladoria é diferente de uma área contábil, no conceito e nas funções.

**Fonte:**

Padoveze (2004)

**Questão 3:**

Os conhecimentos necessários para exercer a função de *controller* neste banco devem ir além dos conhecimentos de contabilidade?

**Objetivo:**

Apontar quais os conhecimentos necessários para o desempenho da função de *controller* em uma instituição financeira.

**Fonte:**

Kanitz (1976)

**Questão 4:**

Nesta instituição pode-se dizer que as informações gerenciais estão direcionadas para as necessidades do processo de tomada de decisão?

**Objetivo:**

Como se dá o processo de informações gerenciais.

**Fonte:**

Figueiredo e Caggiano (1997)

**Questão 5:**

A tesouraria deste banco é considerada pelo senhor como um dos “clientes” da controladoria quando o assunto é informações gerenciais?

**Objetivo:**

Verificar a relação entre tesouraria e controladoria

**Fonte:**

Autor da pesquisa

**Questão 6:**

O senhor poderia citar algumas informações que a controladoria, sob sua gestão, fornece hoje à tesouraria?

**Objetivo:**

Apresentar as informações mais relevantes que a controladoria fornece à tesouraria

**Fonte:**

Autor da pesquisa

**Questão 7:**

Além das informações gerenciais, o senhor tem conhecimento quais são as outras informações que o tesoureiro do banco usa para tomar decisões? Podem haver conflitos de informações para uma mesma decisão?

**Objetivo:**

Tipos de informações utilizadas e se há conflito de informações para a tomada de decisão.

**Fonte:**

Autor da pesquisa

**Questão 8:**

Pode-se afirmar que o papel da área de controladoria está bem próximo ao trabalho de um *Middle Office* nesta instituição?

**Objetivo:**

Verificar qual é o papel da controladoria na instituição com relação à tesouraria.

**Fonte:**

Pereira (2000)

**Questão 09:**

Com sua experiência na área, o Senhor acredita que este papel (de atuar no fornecimento de informações à tesouraria) realmente pode ser exercido pela área de controladoria?

**Objetivo:**

Checar se realmente pode haver ligação entre as áreas.

**Fonte:**

Pereira (2000)

**Questão 10:**

Além do fornecimento das informações, há a participação do senhor (*controller*) no processo de tomada de decisão nos assuntos ligados à tesouraria?

**Objetivo:**

Verificar a participação da controladoria na tomada de decisões estratégicas da tesouraria.

**Fonte:**

Autor da pesquisa

**Questão 11:**

Pode-se dizer que a tesouraria desta instituição funciona como uma central de recursos? Qual o papel da controladoria neste caso?

**Objetivo:**

Papel da controladoria no funcionamento da tesouraria.

**Fonte:**

Pereira (2000)

**Questão 12:**

Ocorre participação da controladoria nas reuniões de precificações de ativos e passivos da instituição? O senhor tem conhecimento de como é realizada esta precificação?

**Objetivo:**

Participação da controladoria no processo de precificação.

**Fonte:**

Pereira (2000)

A entrevista foi de extrema importância, primeiramente para se obter a opinião (conhecimentos) do especialista em controladoria; em segundo lugar ela deu subsídios mostrando todas as evidências e possíveis conclusões que esta pesquisa pretendia alcançar.

O segundo instrumento de pesquisa foi a documentação. Até o final do processo de elaboração das questões para a entrevista, o pesquisador não tinha nenhum documento em seu poder para a elaboração da pesquisa, porém da mesma maneira de como foi conduzida a

elaboração das questões para a entrevista, tinha-se o objetivo de avaliar se os mesmos estavam alinhados com a pesquisa bibliográfica do estudo.

Yin (2006) aponta que com a documentação é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos de um estudo de caso podendo assumir muitas formas, como por exemplo:

- a) cartas, memorandos e outros tipos de correspondência;
- b) agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral;
- c) documentos administrativos – propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos;
- d) estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo;
- e) recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades.

Portanto, os documentos que necessitavam ser obtidos refletiam os relatórios fornecidos pela controladoria à tesouraria diariamente para a tomada de decisões e controle de risco, assim como os mensais que irão englobar os resultados da tesouraria e seus operadores.

### **3.2.2 Coleta de dados**

A instituição financeira a ser analisada foi escolhida pela facilidade de obtenção dos dados e pelo pesquisador ter conhecimentos do funcionamento da instituição. É uma instituição financeira com sede no Estado de São Paulo, mas com escritórios de negócios em vários estados brasileiros. Sua principal área de atuação é o crédito consignado a servidores dos governos municipais, estaduais e federais além de aposentados e pensionistas do INSS; porém também constam em sua carteira empresas de médio porte.

Preliminarmente, foram recolhidas algumas informações sobre a instituição como, endereço postal e eletrônico da instituição, telefone para contato, utilizando para isto contatos dentro da instituição.

O primeiro contato foi efetuado a mais ou menos 4 meses antes da realização da entrevista e obtenção dos dados. Este contato foi realizado com um dos superintendentes da

instituição que no início se mostrou relutante em permitir que a instituição financeira fosse exposta a uma pesquisa acadêmica. A principal razão dada pelo executivo foi que qualquer informação fornecida poderia vir a prejudicar a instituição perante os órgãos reguladores.

Após a explicação do pesquisador sobre qual o assunto se relacionava à pesquisa e que os nomes tanto da empresa quanto dos entrevistados seriam omitidos, além dos documentos apresentados não terem nenhum dado real, o superintendente disse que iria falar com seu superior, diretor geral de infra-estrutura e que o pesquisador poderia entrar em contato em quinze dias. Durante esse período o pesquisador entregou na recepção da instituição, visto o superintendente não poder recebê-lo no dia, a carta constante no Apêndice A.

Tento esgotado o prazo pedido pelo executivo, houve um novo contato do pesquisador com o superintendente e esse de posse da carta entregue e após a conversa com o diretor responsável pela instituição, foi então permitida a entrevista e a entrega de alguns documentos da controladoria. Primeiramente tinha-se a intenção de realizar duas entrevistas tanto com o superintendente de controladoria como o de tesouraria, porém pelo motivo alegado de resguardar a instituição não foi permitida a entrevista com o tesoureiro. Então a ligação foi transferida para a secretária do executivo que agendou a entrevista e a entrega da documentação (já solicitada pelo pesquisador neste dia) para o dia 03/10/2008 as 19:00hs. No dia combinado, a secretária do executivo entrou em contato com o pesquisador dizendo que ele não poderia atendê-lo naquele dia, devido a reuniões emergenciais, sendo que um novo dia foi agendado, 24/10/08 as 19:00hs.

No dia agendado o pesquisador se dirigiu à sede do banco pesquisado e aguardou na recepção durante mais ou menos meia hora, pois também nesse dia o executivo estava em reunião com os sócios da instituição. Acabada a reunião, o mesmo foi recepcionar o pesquisador e o dirigiu a uma sala de reunião previamente reservada. A entrevista então se iniciou às 19:45hs, sendo que o executivo solicitou ler as questões antes da entrevista iniciar, pois não queria correr o risco de ter perguntas que expusessem a instituição.

Durante a entrevista não houve dificuldades, onde o executivo se dedicou exclusivamente às perguntas que estavam sendo feitas, não havendo interrupções externas.

Ao final da entrevista, o pesquisador agradeceu sua participação, perguntando o que o mesmo achou das perguntas e se havia alguma coisa a acrescentar. O executivo então fez

uma consideração final, resumindo sua opinião sobre o assunto e agradeceu por ter sido escolhido e mostrou interesse em conhecer o resultado da pesquisa.

A entrevista foi gravada em equipamento portátil, identificando o dia, hora e o nome do entrevistado. Posteriormente foram transcritas na íntegra (Apêndice B), omitindo o nome para que não fosse identificado nem o entrevistado e nem o nome da instituição.

Após a realização da entrevista o executivo, foi até sua mesa e enviou de lá para o e-mail do pesquisador alguns relatórios que ele já havia selecionado previamente, tendo-se então encerrado a coleta de dados.

### 3.2.3 Análise dos dados

O objetivo deste tópico é descrever a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa empírica. A idéia central da análise de dados foi categorizar os dados coletados com a intenção de transformá-los em informações que permitissem responder as questões formuladas.

Esta pesquisa sendo um estudo de caso é definida por Lüdke e André (1986, p.22) como:

O estudo de caso é uma abordagem qualitativa de pesquisa que tem como objetivo central a compreensão de um recorte singular da realidade, social e historicamente determinado, que se dará através da apreensão dos aspectos considerados relevantes e importantes, em vista de objetivos propostos antecipadamente.

A abordagem para a análise dos dados foi a qualitativa, que é utilizada quando se quer descrever o quão complexo um problema é, não envolvendo manipulação de variáveis ou estudos experimentais. A principal preocupação para a utilização desta abordagem é com a descrição e apresentação da realidade, sem o propósito de introduzir informações substanciais à ela. Por meio dela, reúnem-se as informações sobre os fenômenos investigados, utilizando-se para isto entrevistas, depoimentos, estudos de caso, etc. (GRESSLER, 2004)

A pesquisa se desenvolveu no sentido de apresentar o modelo de gestão de informações da controladoria para a tesouraria em uma instituição financeira situada em São Paulo. Portanto, esta pesquisa retrata o que tem sido feito na instituição financeira pesquisada em termos das práticas da controladoria e refletidas ao longo da pesquisa.

O quadro 3 mostra um resumo dos dados obtidos e o tipo de análise efetuada.

Questão	Dado	Fonte	Parâmetro	Preparo dos dados para análise	Tipo de análise
Controladoria como gestora de informação à tesouraria bancária	Opinião do <i>Controller</i> da instituição	Entrevista com o <i>Controller</i>	Conhecimento sobre a controladoria	Transcrição dos discursos obtidos	Qualitativa
	Relatórios da instituição	Documentos obtidos	Conhecimento das informações	Descrição dos relatórios	

### Quadro 3: Coleta e análise dos dados

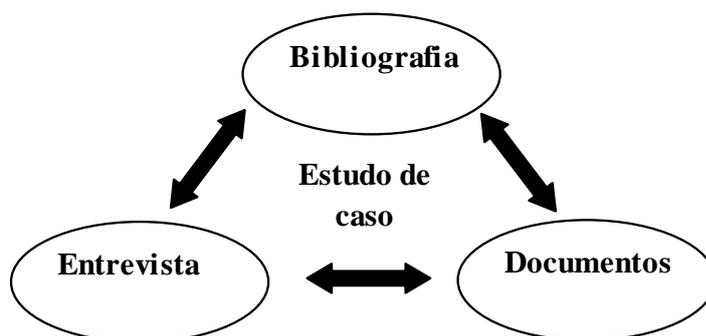
Fonte: Tanaka(2001)

Com base nas informações coletadas foi realizada uma análise dos dados, assim como uma avaliação na linha de pensamento da gestão de informações da instituição.

A análise dos dados está voltada para três objetivos:

- a) compreender os dados obtidos - primeiramente há uma descrição dos dados obtidos, tanto da entrevista como dos relatórios obtidos. Principalmente este último instrumento de pesquisa é necessário à compreensão de qual o objetivo, e a função de cada relatório produzido pela controladoria é fundamental;
- b) confirmação ou não dos pressupostos – o segundo passo é a análise das informações comparando-as com os conceitos obtidos na pesquisa bibliográfica para que se possa confirmar, neste caso, se os conceitos de controladoria se encaixam com a pesquisa de campo;
- c) responder as questões do estudo – finalmente após as análises acima, responder as questões levantadas nesta pesquisa.

Portanto, são nestas 3 bases que a análise da pesquisa está centrada, comparando os dados obtidos com a pesquisa bibliográfica e assim tirando as conclusões necessárias.



**Figura 4: Análise dos dados**

Fonte: Autor

A figura acima demonstra como foi realizada a análise, comparando a pesquisa bibliográfica com os dados obtidos pela entrevista e os documentos e assim chegando à conclusão final do estudo de caso.

### **3.2.4 Conclusão**

As conclusões obtidas através da pesquisa serão apontadas no próximo capítulo (4 Apresentação e análise dos resultados), onde são apresentados o resumo da entrevista e os documentos fornecidos pelo executivo, e ao final de cada tópico é apresentada a análise da entrevista e dos documentos e as conclusões tiradas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO

Para este estudo foram utilizadas entrevista e a documentação como instrumentos de pesquisa. A entrevista foi realizada assim como os documentos necessários foram obtidos.

De posse dos dados, os mesmos foram tabulados e separados em dois grupos. O primeiro referente à análise das respostas da entrevista com o executivo responsável pela área de controladoria e um segundo grupo referente à análise das informações obtidas através dos documentos.

### 4.1 Características da entrevista

Sendo o primeiro instrumento de pesquisa a entrevista, o profissional selecionado foi procurado, após o agendamento do encontro. As questões elaboradas referem-se ao seu ambiente de trabalho e à sua relação com a outra área analisada nesta pesquisa, contudo foi deixado em aberto caso ele quisesse expor suas idéias além do que estava sendo perguntado.

Abaixo estão apresentadas as principais características do entrevistado com o objetivo de se estabelecer um conhecimento geral sobre ele.

Entrevistados	Experiência na área	Cargo ocupado	Tempo de empresa	Quantidade de funcionários
<i>Controller</i>	16 anos	Superintendente de controladoria	10 anos	10 funcionários

#### Quadro 4: Características do entrevistado

Fonte: Elaborada pelo autor

O executivo foi entrevistado deixando claro que a entrevista consistia em perguntas simples e diretas, com o principal objetivo de se obter a experiência particular dele. No contato foi assegurado a ele o sigilo sobre sua identidade, para que ficasse ciente que toda sua contribuição era de grande importância e seria respeitada, não tendo assim respostas certas ou erradas.

#### 4.1.1 Síntese da entrevista

A entrevista realizada está apoiada no estudo sobre o que a controladoria realiza na gestão de informações à tesouraria de uma instituição financeira. Nesta instituição a controladoria funciona como uma central de controle e fornecedora de informações à diversas áreas, sendo a tesouraria um dos seus “clientes”. Ela é comandada por um superintendente (entrevistado) e dividida em duas áreas sendo que cada uma delas comandada por um gerente: a controladoria responsável pelo controle e informações da instituição; e a área de riscos responsável pela mensuração dos riscos.

Muitas destas afirmações estão confirmadas na síntese da entrevista a seguir e no discurso do executivo transcrito no Apêndice B.

A controladoria e a contabilidade na instituição pesquisada são totalmente distintas, pois enquanto a missão da controladoria é voltada a auxiliar os administradores na tomada de decisão, sendo que o papel principal da controladoria é filtrar varias informações que algumas vezes estão desordenadas e assim transformá-las em informações de qualidade, inteligíveis para que através dela se possa tomar decisões, a contabilidade tem uma visão de dados de balanço que às vezes dificulta separação destes dados seja por área ou segmento de negócio. Portanto, os conceitos de contabilidade são necessários porem não primordiais, sendo que os conhecimentos que realmente são fundamentais são referentes ao negócio, negócio este realizado pela instituição financeira como todas as operações que são realizadas, não importando se essas operações se referem à área comercial, área de tesouraria ou área de captação.

A controladoria possui vários clientes dentro da instituição, porém a tesouraria é considerada pelo *controller* um dos clientes mais complexos que ela possui, isto porque envolve uma tecnicidade maior devido aos riscos de mercado e exposições que o banco pode tomar nas quais qualquer deslize ou informação errada pode comprometer o capital da instituição.

Com relação às informações fornecidas pela controladoria à tesouraria a fundamental é o relatório de descasamento (análise de *Gaps*) que consolida todas as operações do banco, separando por prazo, taxa para que auxilie a tesouraria no dia-a-dia. A controladoria também tem o papel de analisar o VAR dessas posições que significa mostrar para a instituição qual o potencial de perda, dada a junção de todos estes descasamentos. Citando mais um relatório fundamental, seria a projeção do fluxo de caixa da instituição, porque nele todas as informações de operações do banco são canalizadas o que gera uma projeção de caixa das operações.

O conflito de informações pode existir, porque as tesourarias trabalham com um modelo próprio de análise de resultados de posições, porém este conflito é visto de forma saudável, pois devido à complexidade do ambiente de tesouraria a realização de um *cross-checking* é essencial. É importante salientar que as informações fornecidas pela controladoria são consideradas as oficiais pelo banco, dessa forma no final é preciso ter um consenso entre as duas e o conflito ser sanado. Pode-se dizer que a controladoria faz uma parte das funções de um *middle office* que é a análise de posições referentes a riscos de descasamentos, mas não a leitura das informações feitas pelo *traders* para auxiliar o *back office*.

Quanto à mensuração de risco, a controladoria e a área de risco poderiam ser separadas, contudo elas ficam sob o mesmo *head*, visto que são consideradas áreas de controle.

Na tomada de decisão, a controladoria participa na administração de limites de exposição, onde somente tem uma influencia na decisão para um desmonte de posição. Fora isso, não há participação da controladoria na tomada de decisão em assuntos relacionados à tesouraria.

Sob a ótica da controladoria a tesouraria é uma centralizadora de caixa precificando ativos e passivos da instituição. O papel da controladoria nesse caso é informar à tesouraria quais os custos de estoque, isto é, quanto é o seu custo médio de captação, o quanto a tesouraria deu de preços para os ativos, dessa forma o estoque precificado é uma informação que a tesouraria precisa para precificar as novas captações e aplicações. A controladoria nesse caso, também atua como um agente fiscalizador para que não haja de forma alguma, distorções na precificação.

Concluindo, a importância do controle principalmente em uma instituição financeira é enorme, porque há riscos inerentes ao mercado que se não forem bem mensurados podem comprometer o patrimônio da empresa, principalmente riscos de descasamento de prazos, fluxo de caixa entre outros.

#### **4.1.1 Análise da entrevista**

A interpretação das respostas do executivo da instituição mostra sua opinião, pensamento e conseqüentemente as atitudes da controladoria nessa instituição.

Na interpretação, são destacados alguns trechos ou manifestações completas das idéias centrais do entrevistado (Apêndice B) para verificar as associações que possam ocorrer com as teorias apresentadas na pesquisa.

Na seqüência, são tratadas as manifestações discursivas, na mesma ordem dos temas das perguntas efetuadas através do roteiro de entrevista.

##### **4.1.1.1 Missão da controladoria**

Nessa questão, buscou conhecer o conceito pessoal do *controller* da instituição sobre a missão da controladoria.

Verificou-se que o profissional teceu afirmações que se alinham com as teorias abordadas por Padoveze (2004) e Fernandes (2000), citando que a controladoria dá suporte à toda a organização através das informações gerenciais, auxiliando no processo decisório.

O entrevistado coloca que o auxílio na tomada de decisão é a missão da controladoria na instituição pesquisada, como segue: “[...] a missão da controladoria nesta instituição e talvez em algumas outras que eu conheça é justamente auxiliar os administradores na tomada de decisão[...].”

Dessa forma, tem-se uma controladoria voltada ao processo de informações gerenciais dentro da instituição financeira, não apenas informações para a tesouraria como para várias áreas dentro da instituição.

#### 4.1.1.2 Controladoria e a contabilidade são distintas?

Nesta questão, visa verificar se há distinção entre as áreas de controladoria e contabilidade na instituição pesquisada.

Na opinião do executivo as duas áreas são distintas, sendo assim não limitando a idéia de uma controladoria que somente trata do sistema contábil. Essa é uma opinião que concilia com Kanitz (1976) e Padoveze (2004) que aponta uma controladoria não limitada somente a administrar o sistema contábil da empresa.

O entrevistado coloca que na instituição as tarefas de controladoria e tesouraria são totalmente separadas como segue:

Sim são separadas. Bom eu afirmo isso, até porque a controladoria, ela tem um papel um pouco diferente da contabilidade[...]. A contabilidade, ela tem uma visão dados de balanço e que nem sempre você consegue associar esses dados à uma rentabilidade fracionária, fracionária que eu digo seja a participação de uma determinada área no negócio, um determinado segmento no negócio eu acho que essa é a grande diferença no caso.

Com essa afirmação nota-se uma controladoria voltada ao processo gerencial na instituição e não contábil, como no trecho acima o entrevistado diz que os dados que são necessários para tomada de decisão devem ser quebrados em área ou segmentos e que a contabilidade por ter dados de “balanço” não consegue fracionar as informações.

#### 4.1.1.3 Conhecimentos necessários para exercer a função de *controller*

Nesta questão, quer verificar se para desempenhar a função de *controller* na instituição pesquisada é preciso ir além dos conhecimentos de contabilidade.

Para o entrevistado é importante possuir conhecimentos de contabilidade, mas não é necessário que esses conhecimentos sejam profundos. Esse conceito vai de encontro com o afirmado por Kanitz (1976) que aponta que para um *controller* os conhecimentos em contabilidade e finanças não são mais suficientes.

O executivo mostra que os conhecimentos importantes para a função na sua área nessa instituição são:

[...] é primordial que você tenha também os conceitos contábeis, não no detalhe, mas bem em nível mais macro, mas é fundamental que você tenha conhecimento de negócio, você saber como as operações circulam dentro do banco seja na área comercial ou na área de tesouraria ou na área de captação.

Com essa afirmação nota-se a importância que se dá a profissionais que tenham conhecimentos no negócio “banco”, que tenham a visão de como funciona uma instituição financeira, e que conceitos de contabilidade são necessários, mas em uma visão “macro”.

#### **4.1.1.4 Informações gerenciais para o processo de tomada de decisão**

Nesta questão, verifica-se como se dá o processo de informações gerenciais para a tomada de decisão.

O entrevistado faz um comparativo com a missão da controladoria e concorda dizendo que essas informações são subsídios para a tomada de decisão. Esta definição está alinhada com a teoria de Figueiredo e Caggiano (1997) que dizem que tais informações tem que ser garantidas para que haja o processo decisório colaborando com os gestores

O executivo cita as informações gerenciais como:

[...] informações gerenciais são justamente para subsidiar a alta administração na tomada de decisão, né, para a gente trabalhar os dados colocar de uma forma, de um tabulamento que seja inteligível e passível para a tomada de decisão.

São importantes os termos “tabulamento” e “inteligível” no discurso acima. Além de fornecer as informações para as áreas da instituição tomarem as decisões necessárias, é preciso que haja primeiramente um tratamento das informações e após isso que as mesmas sejam produzidas de forma a simplificar o processo de decisão. De nada adianta um grande número de informações que os gestores não consigam tomar as decisões ou até mesmo entendê-las.

#### **4.1.1.5 A tesouraria é um dos “clientes” da controladoria**

Nesta questão, verifica-se se a tesouraria recebe informações da controladoria.

O executivo aponta que a controladoria fornece informações à varias áreas dentro da instituição e que a tesouraria é sim um dos “clientes”, sendo definida não como um “cliente” mais importante mas sim o mais complexo. Essa afirmação vai de encontro com as idéias de Calijuri (2004) ele diz que é necessário fornecer aos gestores informações que eles precisam, sendo assim, não havendo distinção entre as áreas se umas informações são mais complexas que as informações de outras.

O entrevistado classifica a tesouraria da instituição como:

[...]eu acredito que a tesouraria seja um dos clientes mais complexos que nós temos hoje na controladoria, até porque envolve uma tecnicidade maior porque você trata com riscos de mercado exposições que o banco pode tomar no qual em um deslize ou uma informação errada você está comprometendo até o capital do banco.

Assim a controladoria dessa instituição financeira também é gestora das informações para a tesouraria, mesmo a tesouraria sendo um cliente complexo e que envolva um maior nível técnico dos profissionais, a controladoria esta pronta a atender as demandas do tesoureiro por informações.

#### **4.1.1.6 Informações que a controladoria fornece hoje à tesouraria**

Nesta questão, tem-se o objetivo de verificar quais as informações mais importantes, na visão do *controller*, que a controladoria fornece à tesouraria.

O executivo cita que para ele a informação fundamental que o tesoureiro necessita é o Relatório de Descasamento (tópico 4.2.1 deste capítulo). Pereira (2000) define risco e depois o desmembra em descasamentos (Fontes de uso, prazo, moedas e taxas). Este relatório, como será descrito no tópico referente a ele, aborda somente os três últimos descasamentos citados.

O entrevistado cita alguns relatórios que a controladoria fornece a tesouraria:

[...]É uma informação fundamental para a tesouraria, o que a junção de todas essas informações separando por prazo, por indexador, ou seja é um relatório que chamamos de descasamento; análise de *Gaps* por taxa, ou seja, seja taxa, seja prazo, não é, esse é um subsidio pra tesouraria gerenciar o seu dia a dia. E a controladoria também tem um papel interessante dados estes descasamentos em analisar o *VAR* destas posições, ou seja, mostrar para a instituição qual o potencial de perda dado a junção de todos estes descasamentos. Citando mais alguns, que eu acho que também é importante, que é a projeção de fluxo de caixa da instituição. Como uma área gerencial, nós conseguimos canalizar aí todas as informações de operações do banco e temos, ou seja, condições de fazer uma projeção de caixa das operações.

Todos estes relatórios citados, exceto o que calcula o *VAR* (*Value at Risk*) que vem através de um sistema adquirido pela instituição serão apresentados ainda neste capítulo. Vale ressaltar que o entrevistado cita também a projeção de fluxo de caixa também como um relatório importante fornecido. Este relatório informa como está a liquidez da instituição, citado por Pinheiro (2000) como risco de liquidez e é definido como a falta de caixa para honrar suas obrigações. Este relatório informa ao tesoureiro então a projeção de caixa da instituição para os próximos dias.

#### 4.1.1.7 As outras informações utilizadas pelo tesoureiro e conflitos de informações

Nesta questão, tem-se o objetivo de verificar se o *controller* tem o conhecimento de outras informações que o tesoureiro utiliza e se pode haver conflitos de informações.

O executivo aponta que pode haver conflito de informações, mas vê este conflito como saudável, porém deixa claro que as informações dadas pela controladoria são oficiais. Citando Figueiredo e Caggiano (1997), complementam dizendo que é objetivo da controladoria fornecer as informações para os gestores.

O entrevistado explica como se dá o processo caso ocorra um conflito de informações:

[...] Agora eu entendo como conflitos saudáveis, até porque como eu comentei da complexidade, e um *cross-checking* é muito importante. Geralmente as tesourarias trabalham com um modelo próprio de análise de resultados de posições e a controladoria entra com o oficial pelo banco, mas sempre tem que existir um consenso entre os dois, o conflito ele tem que ser sanado.

Desta resposta tira-se a conclusão que há o conflito, porém ele tem que ser totalmente sanado. É importante notar o termo utilizado pelo entrevistado “*cross-checking*” que nada mais é que o cruzamento das informações. Este cruzamento pode garantir que as áreas estão com os mesmos dados e a mesma idéia do negócio efetuado, conferindo as informações.

#### 4.1.1.8 Papel da área de controladoria X *middle office* nesta instituição

Nesta questão, tem-se o objetivo de verificar qual o papel da controladoria na instituição quando o assunto é informações para a tesouraria.

O executivo deixa clara a distinção entre a controladoria e *middle office*. A controladoria para ele atua somente analisando as posições e fornecendo informações, praticamente atuando no processo de gestão. Almeida, Parisi e Pereira (1999) definem o processo de gestão como o apoio dado a todas as fases a partir de um sistema de informações fornecendo instrumentos que mostrem o desempenho e o resultado econômico.

O entrevistado distingue a controladoria do *middle office* da seguinte maneira: “Ela faz uma parte, eu enquadraria aí também no *middle office* uma leitura das informações que os *traders* fazem de auxílio ao *back office*. Nesta parte a gente não atua. Atua ali praticamente analisando as posições, no que tange a risco e descasamentos.”

Todos os relatórios que serão apresentados ainda neste capítulo, são esses instrumentos citados pelos autores, pois avaliam o desempenho, resultado e os riscos da tesouraria.

#### **4.1.1.9 O fornecimento de informações à tesouraria pode ser feito pela controladoria?**

Nesta questão, tem-se por objetivo analisar a opinião do entrevistado se é realmente a controladoria que deveria fornecer as informações à tesouraria.

Na opinião do entrevistado, não há problemas da controladoria exercer essa função. Porém ressalta que a área de gestão de riscos poderia ser separada da controladoria, não é o que acontece na instituição pesquisa, pois lá ele é responsável pelas duas áreas. Catelli (1999) cita que as responsabilidades da controladoria vão desde administrar os sistemas de informações gerenciais e divulgação das informações até acompanhar as exposições do banco aos riscos de mercado interpretando os resultados.

O executivo explica essa distinção de funções da controladoria como:

[...]controladoria, área de risco você poderia ter áreas separadas. Acho que até onde eu vi essas informações são sempre calcadas dentro de um “guarda-chuva” de controle, e aí você poderia ter área de risco separado de área de controladoria. Não é aqui o que nos vivemos no (nome da instituição), mas nada muito diferente disto. São duas segregações que eu vejo, mas aqui dentro do (nome da instituição) funciona mais ou menos assim, né, eu como head da área eu tenho uma segregação interna entre riscos e controladoria, mas outro tipo de área eu não acredito.

Como apontado na pesquisa bibliográfica com Catelli (1999) a controladoria pode exercer as duas funções e é exatamente o que ocorre nesta instituição. Mesmo a área sendo dividida entre controladoria e área de gestão de riscos as duas estão sob o mesmo *head*. A controladoria então é responsável pelas duas informações.

#### **4.1.1.10 *Controller* no processo de tomada de decisão nos assuntos ligados à tesouraria**

Nesta questão, tem-se o objetivo de verificar se além de fornecer informações à tesouraria a controladoria participa das decisões estratégicas da tesouraria.

Segundo o entrevistado, a participação da controladoria esta ligada à administração de limites e no desmonte de posições, no dia-a-dia a controladoria não auxilia na tomada de decisão. Na pesquisa bibliográfica não foi encontrada nenhuma citação que afirmasse que a controladoria participasse no processo de decisão da tesouraria, somente nos controles de limites. Guerreiro (1999, p.82) cita que uma das atividades da controladoria é: “Aferir e

acompanhar as exposições do banco a esses riscos de mercado, para análise e compreensão de suas arquiteturas, bem como interpretação de seus resultados.”

No discurso do executivo ele afirma a participação da controladoria como:

A participação na decisão ela fica ligada na administração de limites de exposição, somente neste momento você pode ter uma influencia na decisão para um desmonte de posição ou coisa assim. No dia-a-dia da tesouraria a controladoria não auxilia na tomada de decisão, então desde que ela esteja operando dentro dos seus limites aprovados pela instituição.

Sendo assim, o discurso do executivo vai de encontro à teoria de Guerreiro (1999), onde a participação da controladoria nas decisões da tesouraria se limita ao controle das exposições, isto é, controle dos riscos.

#### **4.1.1.11 Tesouraria como uma central de recursos e o papel da controladoria**

Esta questão tem o objetivo de avaliar se a controladoria tem conhecimento de como é o funcionamento da tesouraria.

Segundo o executivo, a tesouraria da instituição funciona como uma centralizadora de caixa dando preços para ativos e passivos negociados.

O executivo comenta o funcionamento da tesouraria da seguinte forma:

[...]a tesouraria ela é uma centralizadora de caixa, portanto ela tem condições de dar preços tanto para ativos quanto passivos do banco, qual o papel importante na controladoria neste processo, ela tem que informar à tesouraria quais os custos de estoque que você tem: quanto é o seu custo de captação médio, o quanto a tesouraria deu de preços para os ativos até aquele momento, então o estoque já precificado ele é uma informação que a tesouraria precisa ter para poder precificar os novos.[..]

Desta maneira, é um funcionamento semelhante ao defendido por Pereira (2000) que define a Tesouraria Central como “um banco dentro do banco” cuja função é comprar e vender todos os recursos obtidos e demandados. É importante também destacar a participação da controladoria nesta precificação, novamente como gestora de informações fornecendo para a tesouraria os preços de estoques de ativos e passivos.

#### **4.1.1.12 Participação da controladoria nas reuniões de precificações**

Esta questão tem o objetivo de verificar a participação da controladoria no processo de precificação da tesouraria.

Na opinião do entrevistado, é fundamental a participação da controladoria para que possa dar transparência para os gestores da instituição do que esta sendo decidido, o executivo ainda complementa que preço é uma coisa importante para que seja uma decisão de uma só

área. Não foi encontrado nenhum tópico na pesquisa bibliográfica que fizesse menção da participação da controladoria na precificação de ativos. Contudo Castro et al (2007) apontam que esta precificação é de responsabilidade da tesouraria, sendo que se esta regra não for cumprida pode-se levar a resultados distorcidos dentro da instituição.

O executivo explica participação da seguinte maneira:

[...] controladoria como eu falei ela tem esse papel de dar a transparência para a administração o que esta sendo feito dentro do banco e com certeza preço é uma coisa importante porque envolve resultados intra-áreas, ou seja, eu posso estar prejudicando uma área comercial em detrimento de um resultado da área de tesouraria. Então sim, nós temos o conhecimento de como é feito e de qual a metodologia utilizada para precificar. E mais uma vez, não estamos ali no dia-a-dia mas sempre administrando para ver se as coisas não fogem de um consenso.

Além da participação da controladoria no fornecimento de informações para precificação, ela também faz o controle desta precificação para que uma área não acabe levando vantagem em cima de outra. Destaca-se na fala do executivo a parte que ele comenta que a controladoria está presente para que as decisões tomadas não fujam de um consenso.

#### **4.2 Características da documentação**

O segundo instrumento de pesquisa utilizado foi a documentação. Os relatórios (fornecidos pela área de controladoria à tesouraria) foram obtidos diretamente da instituição e em seguida reproduzidos nesta pesquisa.

Com o objetivo de não expor a instituição financeira, prejudicando assim o seu negócio, todos os produtos, clientes, posições financeiras e resultados são fictícios, pois tais dados não impactariam tanto na compreensão como no resultado final da pesquisa.

Todos os relatórios apresentados nos próximos tópicos, exceto o 4.2.8 – Relatório de resultado da tesouraria que é mensal, são de abertura do dia 10 de julho de 2008, isto significa que todos os valores e posições são referentes às operações realizadas em 08 de julho de 2008 (um dia útil antes). Isto se dá porque os relatórios fornecidos para a tesouraria são enviados pela manhã, para que o tesoureiro tenha conhecimento de suas posições fechadas no dia anterior e também possa montar sua estratégia de operação para o dia que esta iniciando junto à sua diretoria. São relatórios ilustrativos que estão relacionados ao papel da controladoria de gerar informações para a tesouraria.



Este relatório apresenta a posição da carteira do banco por indicador: Pré, Pós e Dólar.

A primeira coluna (tanto do lado do ativo como do passivo) dentro de cada grupo de indicador identifica os produtos financeiros que estavam em 09/07/08 na carteira da instituição.

A segunda e a terceira colunas mostram o prazo médio em dias úteis e dias corridos, respectivamente, que faltam do dia 08/07/08 para o vencimento de cada produto.

A quarta coluna representa a taxa média precificada pela tesouraria para cada operação realizada pela instituição. Essa precificação acontece da seguinte maneira: um cliente realizou um mutuo parcelado<sup>3</sup> com prazo de 36 meses, no valor de R\$ 1.000.000,00 a uma taxa pré-fixada de 36%aa. De posse dessas informações, a tesouraria precifica esta operação que pode ser de duas maneiras, ou ela analisa as taxas de mercado no momento da operação ou ela consulta a política de precificação (esta decidida em comitê) para este prazo e para este valor. Feito isso a tesouraria informa o gerente responsável pela operação do mutuo parcelado que a taxa que ela precificou para esta operação é de 21%aa. Essa precificação tem como principais objetivos: primeiro tirar da responsabilidade de gerentes comerciais possíveis oscilações de taxas do mercado financeiro e em segundo lugar aplicar a política de pagamento de bônus para gerentes comerciais e tesoureiro.

Finalmente a quinta coluna apresenta o valor presente dos produtos marcados a mercado, este cálculo é importante porque mostra como está a carteira da instituição a taxas praticadas. A marcação a mercado é realizada da seguinte maneira: de posse do valor presente dos ativos ou passivo é calculado o valor futuro (até data de vencimento) pela taxa do contrato. Depois de obtido o valor futuro, este é descontado pela taxa de mercado praticada no dia no cálculo, tendo-se assim o valor presente à taxa de mercado. Pode-se dizer que, em economias onde as oscilações de taxas são pequenas, a variação entre o valor presente a taxa do contrato contra o valor presente marcado a mercado é menor do que em economias onde as oscilações de taxas são maiores.

Analisando o relatório pode ver a direita um campo denominado “Descasamento”. É a partir deste campo que o tesoureiro toma suas decisões, pois ele mostra a variação entre a carteira ativa e passiva de todos os indicadores. Exemplificando o que foi dito, nota-se que no

---

<sup>3</sup> Neste caso é um produto ativo, mas a precificação é feita da mesma maneira para produtos de passivo.

indicador Pré há um descasamento de R\$ 8.067 mil, isto significa que a carteira ativa da instituição está maior que a passiva neste montante. Já na posição CDI tem-se o inverso, há um valor negativo de descasamento de R\$ 45.640 mil mostrando que neste dia específico o passivo supera o ativo neste montante. E finalmente, na posição Dólar, nota-se que o descasamento está próximo a zero, podendo se dizer que a instituição esta “casada” neste indicador.

Para os dias corridos e as taxas tem-se a mesma análise, pois mostra o total de dias e as taxas que estão refletindo estes descasamentos.

De posse de todas estas informações e levando em conta a estratégia adotada pela diretoria financeira, o tesoureiro pode manter os descasamentos da maneira que estão durante todo o dia 10/07/08 ou zerá-los no caso Pré e CDI vendendo ou comprando produtos no mercado, usualmente derivativos. Do mesmo modo ocorre com a posição “casada” do indicador Dólar.

É importante notar que, o descasamento por si só não é um problema, desde que ocorra por parte do tesoureiro a gestão deste descasamento e a projeção dos cenários possível de ocorrer. Contudo certas regras são impostas pelo Banco Central do Brasil com o objetivo se salvaguardar a liquidez das instituições, caso ocorram oscilações grandes de taxas no mercado financeiro.

#### **4.2.2 Relatório de operações de BM&F <sup>4</sup>**

Este relatório de operações de BM&F é fornecido também diariamente para a tesouraria e diretor financeiro e mostra as posições adotadas de Dólar Futuro, DI Futuro e Ibovespa Futuro negociadas na Bolsa de Mercadorias e Futuros de São Paulo. Eles apuram o resultado de um mês específico, neste caso está sendo demonstrado um resultado parcial do mês de julho-2008. Também a partir deste é possível ao tesoureiro tomar decisões, de como irá atuar durante todo o dia.

Ele informa a partir da primeira coluna à esquerda: o tipo de derivativo que esta na carteira da instituição, quando é o vencimento deste derivativo, a quantidade de contratos adquirida, se a posição é comprada ou vendida e o volume financeiro da posição. Nas colunas

---

<sup>4</sup> BM&F – é a sigla para Bolsa Mercantil e Futuros, situada no Estado de São Paulo.

de resultados informa qual foi o resultado, neste caso, do dia 08/07/08 e 10/07/08 com estas posições e a última coluna informa qual a variação de resultado destes dois dias.

Observando o relatório, é possível ver que ele está dividido em quatro partes: Consolidado, Estrutural, Proprietária e *Trading*.

## ACOMPANHAMENTO DE OPERAÇÕES FUTURAS - BM&F JULHO 2008

### DIRETORIA DE MERCADOS

Data base: 10/07/2008

CONSOLIDADO							
Tipo	Vencimento	Quantidade	Compra/ Venda	Volume	Resultados		Variação do Dia
					8-Jul-08	10-Jul-08	
DI Fut	Out/08	950	C	92.354.966,00	6.086,72	7.027,22	940,50
DI Fut	Jan/09	50	C	4.700.331,00	3.093,61	3.705,61	612,00
DI Fut	Abr/09	3500	V	(318.041.990,00)	(314.968,51)	(434.983,51)	(120.015,00)
DI Fut	Jul/09	100	V	(8.765.199,00)	(9.220,04)	(14.798,04)	(5.578,00)
<b>Total DI Fut</b>				<b>(229.741.892,00)</b>	<b>(315.008,22)</b>	<b>(439.048,72)</b>	<b>(124.040,50)</b>
Dol Fut	Ago/08	400	C	32.361.460,00	235.144,50	165.724,50	(69.420,00)
<b>Total Dol Fut</b>				<b>32.361.460,00</b>	<b>235.144,50</b>	<b>165.724,50</b>	<b>(69.420,00)</b>
Ind Fut	Ago/08	30	V	(1.824.660,00)	184.460,00	157.910,00	(26.550,00)
<b>Total Ind Fut</b>				<b>(1.824.660,00)</b>	<b>184.460,00</b>	<b>157.910,00</b>	<b>(26.550,00)</b>
<b>Total Resultado</b>					<b>104.596,28</b>	<b>(115.414,22)</b>	<b>(220.010,50)</b>

ESTRUTURAL							
Tipo	Vencimento	Quantidade	Compra/ Venda	Volume	Resultados		Variação do Dia
					8-Jul-08	10-Jul-08	
DI Fut	Out/08	900	C	87.503.652,00	5.766,37	6.657,37	891,00
DI Fut	Jan/09	100	C	9.400.662,00	3.519,22	4.743,22	1.224,00
DI Fut	Abr/09	3500	V	(318.041.990,00)	(314.968,51)	(434.983,51)	(120.015,00)
DI Fut	Jul/09	100	V	(8.765.199,00)	(9.220,04)	(14.798,04)	(5.578,00)
<b>Total DI Fut</b>				<b>(229.902.875,00)</b>	<b>(314.902,96)</b>	<b>(438.380,96)</b>	<b>(123.478,00)</b>
Dol Fut	Ago/08	400	C	32.361.460,00	226.500,00	157.080,00	(69.420,00)
<b>Total Dol Fut</b>				<b>32.361.460,00</b>	<b>226.500,00</b>	<b>157.080,00</b>	<b>(69.420,00)</b>
Ind Fut	Ago/08	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ind Fut</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Resultado</b>					<b>(88.402,96)</b>	<b>(281.300,96)</b>	<b>(192.898,00)</b>

PROPRIETÁRIA							
Tipo	Vencimento	Quantidade	Compra/ Venda	Volume	Resultados		Varição do Dia
					8-Jul-08	10-Jul-08	
DI Fut	Out/08	50	C	4.661.314,00	320,35	369,85	49,50
DI Fut	Jan/09	50	V	(4.700.321,00)	(125,61)	(1.037,61)	(612,00)
<b>Total DI Fut</b>				<b>160.903,00</b>	<b>(105,26)</b>	<b>(667,75)</b>	<b>(562,50)</b>
Dol Fut	Ago/08	-	-	-	8.644,50	8.644,50	-
<b>Total Dol Fut</b>				<b>-</b>	<b>8.644,50</b>	<b>8.644,50</b>	<b>-</b>
Ind Fut	Ago/08	30	V	( 824.660,00)	177.060,00	190.510,00	(26.590,00)
<b>Total Ind Fut</b>				<b>(1.824.660,00)</b>	<b>177.060,00</b>	<b>190.510,00</b>	<b>(26.590,00)</b>
<b>Total Resultado</b>					<b>185.599,24</b>	<b>158.486,75</b>	<b>(27.112,50)</b>

TRADING							
Tipo	Vencimento	Quantidade	Compra/ Venda	Volume	Resultados		Varição do Dia
					8-Jul-08	10-Jul-08	
DI Fut							-
DI Fut		-	-	-	-	-	-
<b>Total DI Fut</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dol Fut		-	-	-	-	-	-
<b>Total Dol Fut</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Ind Fut	Ago/08	-	-	-	7.400,00	7.400,00	-
<b>Total Ind Fut</b>					<b>7.400,00</b>	<b>7.400,00</b>	<b>-</b>
<b>Total Resultado</b>					<b>7.400,00</b>	<b>7.400,00</b>	<b>-</b>

Figura 6: Relatório de operações futuras

Fonte: Reproduzido pelo autor o relatório da instituição financeira

De posse destas informações pode-se agora entender o objetivo desta divisão:

- Consolidado – As informações prestadas aqui são todas as posições que o banco possui de Dólar Futuro, DI Futuro e Ibovespa Futuro. A partir daí o diretor financeiro e o tesoureiro tem conhecimento de como estão as posições da instituição e o resultado diário, seja ele positivo ou negativo. Como exemplo, pode observar que a posição de Dol Fut Agos/08 do dia 08/07 para o dia 10/07 houve um resultado negativo de R\$ 69.420,00. A partir daí o tesoureiro pode tomar a decisão de continuar com essa posição ou desfazê-la, tudo depende da estratégia da instituição e das demais carteiras da instituição.

- Estrutural – aqui começa a ser separada a parte consolidada. Nesta carteira estão sendo mostrados os derivativos que estão funcionando como *hedge* da carteira do banco como um todo. Pode-se fazer um paralelo aqui com o relatório de descasamento apresentado antes, caso apareça no relatório um descasamento que precise ser zerado ou reduzido, a posição feita pela tesouraria irá aparecer na parte estrutural.
- Proprietária – nesta carteira são relacionadas as posições realizadas pelo tesoureiro, mas não mais para cobrir descasamentos da carteira ou alguma estratégia da instituição, mas as operações utilizando a estratégia do próprio tesoureiro, aplicando onde e quando, buscando a maior rentabilidade. O resultado mensal gerado aqui irá fazer parte da avaliação de performance do tesoureiro.
- *Trading* – esta carteira tem o mesmo funcionamento da carteira Proprietária, porém aqui ao invés do tesoureiro são registradas as operações realizadas pelos operadores de mesa, onde os mesmos têm como objetivo buscar a maior rentabilidade. O resultado mensal desta carteira, também faz parte da avaliação de performance do tesoureiro e agora dos operadores.

#### **4.2.3 Relatório de *swaps***

O relatório de *swaps* é fornecido duas vezes por semana às terças-feiras e quintas-feiras, mas isso não impede ao tesoureiro pedir à controladoria que ele seja gerado em um dia diferente.

Ele mostra todas as operações de *swap* realizadas pela instituição financeira (que estão a vencer), não importando a origem da operação, seja ela para *hedge* de outras posições tomadas pela tesouraria ou operações de pessoas tanto físicas como jurídicas.

**RELATORIO DE VENCIMENTO DE SWAPS  
DIRETORIA DE MERCADOS**

Data base: **10/07/2008**

Data Vencimento	Cliente	Data Inicial	Valor Inicial	Índice Tomado	Índice Dado	Taxa Tomada	Taxa Dado	Valor Tomado	Valor Dado	Resultado
30/07/08	Maria da Silva	01/07/08	10,000.00	CDI	Pré	100% do CDI	15.00%	10,031.85	10,038.90	(7.05)
21/08/08	Avon VSH	21/02/08	530,000.00	Pré	CDI	20.00%	110% do CDI	568,120.10	554,752.58	13,367.52
25/08/08	Indust. Química Luxor	25/04/08	120,000.00	CDI	Dólar	100% do CDI	6.00%	122,795.81	117,980.50	5,215.31
25/09/08	José Aparecido	25/03/08	15,500.00	Pré	CDI	13.00%	100% do CDI	16,066.39	16,009.14	57.25
20/11/08	João de Souza	19/06/00	52,300.00	Pré	CDI	15.00%	105% do CDI	52,730.91	52,674.71	62.20
23/01/09	Indust. Plástico Pereira	30/06/08	890,000.00	Dólar	CDI	4.00%	105% do CDI	903,750.08	893,401.62	10,348.47
25/03/09	Banco RST	03/07/08	1,200,000.00	CDI	Pré	100% do CDI	18.00%	1,202,726.89	1,203,047.30	(1,220.41)
15/06/09	Banco ABC	16/06/08	380,000.00	Dólar	Pré	5.00%	20.00%	378,221.59	384,981.09	(6,759.50)

**Figura 7: Relatório de vencimentos de swap**

Fonte: Reproduzido pelo autor o relatório da instituição financeira

Analisando o relatório, a primeira coluna contém a data de vencimento dos *swaps*, sendo que está ordenada por data, da operação mais próxima a vencer para a mais distante. Isto é importante, pois o tesoureiro pode iniciar sua negociação para renovação junto ao cliente antecipadamente, diminuindo assim o risco da não renovação.

As colunas que seguem são compostas pelo nome do cliente que contratou a operação, a data que foi contratada, o valor inicial da operação, os tipos de índices da operação, as taxas da operação, o valor tomado e dado (valor inicial atualizado pelas taxas) e o resultado da operação.

Para exemplo, será utilizada a operação que está vencendo em 30/07/08. Esta operação foi realizada no dia 01/07/08 pela cliente Maria da Silva tendo como valor inicial R\$ 10.000,00. Como uma operação de *swap*, a instituição financeira irá receber da cliente (ponta tomada) 100% do indicador CDI e ao mesmo tempo irá pagar ao cliente (ponta dada) 15%aa do indicador pré-fixado. No dia 10/07/08 os totais desta operação eram: a instituição financeira teria que receber do cliente R\$ 10.031,85, enquanto que o cliente teria que receber

do banco R\$ 10.038,90. Portando o resultado da operação até o dia 10/07/08 para a instituição é de (R\$ 7,05), pois o banco teria que pagar ao cliente este valor<sup>5</sup>.

#### **4.2.4 Relatório de vencimento de operações pré-fixadas**

Assim como o relatório de *swaps*, o relatório de vencimento de operações pré-fixadas é fornecido duas vezes por semana as terças-feiras e quintas-feiras, mas não impede o tesoureiro de solicitar seu envio em outro dia.

Ele possui um prazo específico de apresentação que é de um mês a partir da data que está sendo gerado, visto que é importante é que o tesoureiro tenha a informação dos valores que irão vencer a curto prazo, um relatório com um prazo maior não seria útil, pois as carteiras da instituição estão em constante mudança diariamente.

A principal função dele é fornecer ao tesoureiro os valores a vencer diariamente do indicador pré-fixado, para que ele possa além de controlar os vencimentos das carteiras ativa e passiva, também verificar o descasamento que estes vencimentos irão gerar, representado no relatório como saldo líquido.

Por estas informações, este relatório pode até ser chamado de um fluxo de caixa, lembrando que ele mostra apenas os vencimentos de um só indicador da carteira total da instituição.

---

<sup>5</sup> Em uma operação de *Swap* não ocorre à troca do total financeiro entre as partes, mas somente o pagamento da diferença dos totais de uma parte a outra.

**DIRETORIA DE MERCADOS**  
**VENCIMENTO DE OPERAÇÕES - 1 MÊS**  
**CARTEIRA PRÉ-FIXADA**

Data base: **10/07/2008**

Data	ATIVO		PASSIVO		LIQUIDO
	Saldo	Vencimento	Saldo	Vencimento	Saldo
10/07/08	862.365		854.298		8.067
11/07/08	862.365	-1.738	854.298		8.067
14/07/08	864.103	-353	854.298	-853	9.805
15/07/08	864.456		855.151		9.305
16/07/08	864.456		855.151	-25	9.305
17/07/08	864.456		855.177		9.280
18/07/08	864.456	-283	855.177		9.280
21/07/08	864.739		855.177	-923	9.563
22/07/08	864.739	-72	856.099		8.640
23/07/08	864.811		856.099		8.712
24/07/08	864.811		856.099	-656	8.712
25/07/08	864.811	-999	856.755		8.056
28/07/08	865.810		856.755	-300	9.055
29/07/08	865.810	-664	857.055		8.755
30/07/08	866.474		857.055	-10.039	9.419
31/07/08	866.474		867.094		-620
01/08/08	866.474	-710	867.094		-620
04/08/08	867.184		867.094	-583	90
05/08/08	867.184	-892	867.677		-494
06/08/08	868.076		867.677		398
07/08/08	868.076	-537	867.677	-429	398
08/08/08	868.612		868.106		506
11/08/08	868.612		868.106		506

**Figura 8: Relatório de vencimentos carteira pré-fixada**

Fonte: Reproduzido pelo autor o relatório da instituição financeira

#### 4.2.5 Relatório de vencimento de operações em dólar

O relatório de vencimento de operações em dólar, também é fornecido duas vezes por semana às terças-feiras e quintas-feiras, mas não impede o tesoureiro de solicitar seu envio em outro dia.

Todas as suas características, tipos de informações e conclusões tiradas pelo tesoureiro são as mesmas que o relatório anterior (relatório de vencimento de operações pré-fixadas). A única diferença é que enquanto o outro era relacionado à carteira pré este se refere à carteira dólar, mas é importante ressaltar que mesmo se referindo ao indicador dólar ele, assim como os demais, é gerado em moeda nacional.

DIRETORIA DE MERCADOS						
VENCIMENTO DE OPERAÇÕES - 1 MÊS						
CARTEIRA DÓLAR						
					Data base:	10/07/2008
					R\$ Mil	
Data	ATIVO		PASSIVO		LIQUIDO	
	Saldo	Vencimento	Saldo	Vencimento	Saldo	
10/07/08	221.244		220.830		414	
11/07/08	221.244		220.830		414	
14/07/08	221.244		220.830		414	
15/07/08	221.244		220.830		414	
16/07/08	221.244	-1.298	220.830		414	
17/07/08	222.542	-876	220.830		1.712	
18/07/08	223.418		220.830	-2.300	2.588	
21/07/08	223.418		223.130		288	
22/07/08	223.418		223.130		288	
23/07/08	223.418		223.130		288	
24/07/08	223.418		223.130		288	
25/07/08	223.418		223.130		288	
28/07/08	223.418		223.130		288	
29/07/08	223.418		223.130		288	
30/07/08	223.418		223.130		288	
31/07/08	223.418		223.130		288	
01/08/08	223.418	-32.361	223.130		288	
04/08/08	255.780		223.130		32.650	
05/08/08	255.780		223.130		32.650	
06/08/08	255.780		223.130		32.650	
07/08/08	255.780		223.130		32.650	
08/08/08	255.780		223.130		32.650	
11/08/08	255.780		223.130		32.650	

**Figura 9: Relatório de vencimentos carteira dólar**

Fonte: Reproduzido pelo autor o relatório da instituição financeira

É fácil notar que os relatórios de vencimentos somente são gerados nos indicadores pré-fixado e dólar, visto que a preocupação do tesoureiro é realmente com estes indicadores, primeiramente pela legislação do Banco Central do Brasil que pede o controle do descasamento destes indicadores e em segundo lugar pela própria instituição que não quer correr risco de perdas estando descasada. O relatório de vencimentos do indicador CDI não é necessário, principalmente porque este indicador é a “moeda” das instituições financeiras. O caixa do banco recebe a remuneração deste indicador e caso ocorra algum descasamento é só o tesoureiro ir ao mercado para zerá-lo.

#### 4.2.6 Relatório de vencimento das carteiras

O relatório de vencimento das carteiras informa os próximos vencimentos das carteiras do banco para a próxima semana. Ele está dividido entre as carteiras ativas e passivas, sendo fornecido duas vezes por semana às terças-feiras e quintas-feiras, mas não impede o tesoureiro de solicitar seu envio em outro dia.

Este relatório mostra a data de vencimento da operação, o cliente, o índice, o produto financeiro e finalmente o valor presente. Este valor presente é calculado a partir da taxa dada ao cliente (não é *Mark to Market*)<sup>6</sup>, e se o produto tiver apenas uma parcela vencendo na próxima semana é informado somente o valor desta parcela, e não o valor do contrato total.

---

<sup>6</sup> *Mark to Market* – é a expressão utilizada no mercado financeiro para Marcação a Mercado das posições de uma instituição financeira.

**ÁREA DE CONTROLADORIA**

**Vencimento da Carteira Comercial do Banco - Próxima Semana**

**Produtos Ativos**

				R\$ mil
Vencimento	Cliente	Índice	Produto	Valor
11/07/08	Cia de Colchões	Pré	Mutuo	1.738,00
	Com. Auto Pecas Andrade	CDI	Mutuo Parcelado	564,00
<b>Total Dia</b>				<b>2.302,00</b>
14/07/08	Lojas Rubens	Pré	Desconto de Duplicatas	353,00
<b>Total Dia</b>				<b>353,00</b>
16/07/08	Katz Ind de Pecas	Dólar	Res 63	1.298,00
<b>Total Dia</b>				<b>1.298,00</b>
17/07/08	Industrias Benz	Dólar	Res 63	876,00
	Jose Anibal Sobrinho	CDI	Mutuo Parcelado	564,00
<b>Total Dia</b>				<b>1.440,00</b>
18/07/08	Café Real	Pré	Mutuo Parcelado	282,72
	Banco Nominal	CDI	CDI Dado	1.245,00
<b>Total Dia</b>				<b>1.527,72</b>

**Produtos Passivos**

Vencimento	Cliente	Índice	Produto	Valor
14/07/08	Walter da Silva	Pré	CDB	853,10
	Arthur Oliveira	CDI	CDB	54,34
<b>Total Dia</b>				<b>907,44</b>
16/07/08	Maria Jose	Pré	CDB	25,30
	Banco Parigi	CDI	CDI - Tomado	1.546,13
<b>Total Dia</b>				<b>1.571,43</b>
18/07/08	US Bank	Dólar	Linha Res63	2.300,00
<b>Total Dia</b>				<b>2.300,00</b>

**Figura 10: Relatório de vencimentos carteira comercial**

Fonte: Reproduzido pelo autor o relatório da instituição financeira

A importância deste relatório vai além do tesoureiro que fica informado de todas as operações que estão vencendo na próxima semana, mas este em contato com a área comercial obtém informações de quais as operações estão sujeitas à renovação e quais o cliente já sinalizou que não irá renovar facilitando assim o planejamento do fluxo financeiro para os próximos dias.

É importante salientar que este relatório é fornecido somente ao tesoureiro; cabe aos funcionários da mesa de operações o contato com a área comercial para obter as informações sobre as renovações ou não renovações dos clientes.

#### **4.2.7 Relatório de fluxo da carteira comercial**

Este relatório nada mais é do que fluxo da carteira comercial para a da tesouraria. Ele não pode ser considerado um fluxo de caixa, pois não são levadas em conta aqui despesas que o banco irá incorrer como, por exemplo: pagamento de impostos, fornecedores, etc., mostrando qual a situação das operações nos próximos dias, com prazo limite de 1 mês (estão sendo mostrados somente 10 dias, visto que isto não impactaria no seu entendimento), sendo gerado toda sexta-feira e é utilizado na reunião de caixa que ocorre toda segunda-feira pela manhã.

Essa reunião de caixa aponta os principais problemas de liquidez que podem ocorrer na semana que está se iniciando, os principais vencimentos e simulações sobre renovações, estas simulações são necessárias porque o tesoureiro ainda não tem o *feedback* da área comercial sobre as possíveis renovações de clientes.

<b>DIRETORIA DE MERCADOS</b>				
<b>FLUXO DE VENCIMENTO (1 Mês) - TESOURARIA</b>				
				Data base: 10/07/2008
				R\$ mil
<b>Percentual Renovacao Ativo</b>				<b>60%</b>
<b>Percentual Renovacao Passivo</b>				<b>0%</b>
				<b>Saldo Inicial 90,000</b>
<b>Datas</b>	<b>Produtos</b>	<b>Ativos</b>	<b>Passivos</b>	<b>Saldo</b>
10/07/08				
<b>Total 10/07/08</b>		-	-	<b>90,000</b>
11/07/08	Mutuo	1,042.80		
	Mutuo Parcelado	338.40		
<b>Total 11/07/08</b>		<b>1,381.20</b>	-	<b>91,381</b>
14/07/08	Desconto de Duplicatas	211.80		
	CDB		907.44	
<b>Total 14/07/08</b>		<b>211.80</b>	<b>907.44</b>	<b>90,686</b>
15/07/08	CDC	2,613.60		
<b>Total 15/07/08</b>		<b>2,613.60</b>	-	<b>93,299</b>
16/07/08	Res 63	778.80		
	CDB		2,356.00	
	CDI - Tomado		5,546.13	
<b>Total 16/07/08</b>		<b>778.80</b>	<b>7,902.13</b>	<b>86,176</b>
17/07/08	Res 63	525.60		
	Mutuo Parcelado	338.40		
<b>Total 17/07/08</b>		<b>864.00</b>	-	<b>87,040</b>
18/07/08	Mutuo Parcelado	169.63		
	CDI Dado	747.00		
	Linha Res63		2,300.00	
<b>Total 18/07/08</b>		<b>916.63</b>	<b>2,300.00</b>	<b>85,656</b>
21/07/08	Mutuo	152.70		
<b>Total 21/07/08</b>		<b>152.70</b>	-	<b>85,809</b>

**Figura 11: Relatório de fluxo da carteira comercial**

Fonte: Reproduzido pelo autor o relatório da instituição financeira

Analisando o relatório, o primeiro quadro mostra o percentual estimado de renovações tanto de ativos como de passivos. No relatório apresentado é possível ver que os ativos estão sendo renovados em 60% e os passivos estão sendo todos pagos aos clientes (0% de renovação). Os percentuais foram definidos em reuniões entre a área de controladoria, tesouraria e área comercial levando-se em conta o histórico de renovação das carteiras. Os percentuais apresentados neste quadro são apenas ilustrativos, visto que há mais de um cenário informado à tesouraria para o comportamento das renovações.

Logo abaixo à direita, está localizado o campo do caixa inicial, que é preenchido através da informação fornecida pela própria tesouraria de qual será o valor estimado da abertura de caixa para a próxima semana. Ele é composto pelo valor em caixa em reais e o valor de caixa em dólares, tanto as divisas que se encontram no Brasil como as que estão investidas fora do território nacional.

Na seqüência, são apresentadas as informações sobre os vencimentos da semana. Têm-se aqui todos os vencimentos englobados, sejam eles das carteiras pré-fixado, dólar ou CDI. São dadas as informações da data de vencimento, produtos, e dependendo do tipo de produto (ativo ou passivo) os valores vencendo encontram-se nos campos Ativo ou Passivo. Finalmente, o último campo chamado de saldo mostra o total de caixa dia-a-dia.

É importante salientar que este relatório está apresentando o fluxo da tesouraria para a próxima semana somente com as operações que estão vencendo ( com ou sem renovações ). Porém é fato que o caixa da instituição financeira também será impactado por novas operações que serão realizadas durante toda a semana que não estão sendo apresentadas. Essa situação é minimizada na reunião de caixa, pois além do tesoureiro e do diretor financeiro participam o *controller* e a diretoria comercial que por sua vez auxilia mostrando quais as maiores operações que podem sair na semana que está se iniciando e que possivelmente impactarão o caixa.

#### **4.2.8 Relatório de resultado da tesouraria**

Esse relatório foi elaborado para apurar o resultado da tesouraria levando em conta todos os produtos que são direta ou indiretamente operados na mesa de operações. Ele demonstra o resultado por produto e o resultado total, este é então utilizado para avaliar a

performance dos operadores, tesoureiro e diretoria financeira, sendo ao final o principal instrumento para pagamento dos bônus (pagamento feito semestralmente).

Seu fechamento é realizado no final de cada mês, mas pela sua importância (avaliação da performance) ele não é apenas entregue, mas é marcada uma reunião para que o *controller* apresente aos interessados (tesoureiro e diretor financeiro) os critérios e os resultados obtidos por eles.

<b>DIRETORIA DE MERCADOS</b>							
<b>Resultado Gerencial - 1º Semestre de 2008</b>							
<b>R\$ Mil</b>							
<b>PRODUTOS</b>	<b>JAN/08</b>	<b>FEV/08</b>	<b>MAR/08</b>	<b>ABR/08</b>	<b>MAI/08</b>	<b>JUN/08</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SWAP USD</b>	(4.059,9)	(3.468)	1.262,4	(3.504,0)	7.310	(4.510,4)	(6.970,5)
<b>BM&amp;F DOL FUT</b>	(947,7)	(1.186,7)	(104,8)	(1.267,3)	(19,6)	(1.243,7)	(4.769,9)
<b>CAMBIO</b>	(492,5)	(148)	(425)	(938,9)	5.496	(5.266,9)	(1.775,1)
<b>TITULOS</b>	(1.407,5)	(935)	150,9	(913,9)	1.765	(1.407,5)	(2.747,5)
<b>FRN</b>	4.540,9	3.401,3	(1.186,6)	5.033,1	(13.307,4)	9.829,4	8.310,6
<b>MUTUO</b>	-	-	117,1	(188,7)	455,5	(271,8)	112,1
<b>RES. 63</b>	2.108,3	1.616,4	(98,1)	1.018,1	(2.203,7)	1.574,7	4.015,7
<b>SUB TOTAL</b>	<b>(258,4)</b>	<b>(719,7)</b>	<b>(283,9)</b>	<b>(761,6)</b>	<b>(504,9)</b>	<b>(1.296,2)</b>	<b>(3.824,7)</b>
<b>IND BOV</b>	(334,1)	(46,6)	179,1	(169,7)	(112,7)	(32,6)	(516,49)
<b>TOTAL IBOV</b>	<b>(334,1)</b>	<b>(46,6)</b>	<b>179,1</b>	<b>(169,7)</b>	<b>(112,7)</b>	<b>(32,6)</b>	<b>(516,5)</b>
<b>SWAP PRE</b>	15,7	18,3	77,0	13,5	74	0,8	199,5
<b>BM&amp;F DI FUT</b>	(437,1)	(735,9)	440,6	240,1	1.366,3	(2.324,0)	(1.449,9)
<b>PRICING PRE</b>	255,3	305,9	397,6	254,7	304,3	176,4	1.694,2
<b>PRICING OP CEDIDAS</b>	1.088,4	994,0	1.171,8	1.186,9	1.318,6	1.343,7	7.103,4
<b>TITULOS PRÉ</b>	252,5	(40)	1.109,2	(114,7)	146,9	17,7	1.371,7
<b>TOTAL PRE</b>	<b>1.174,9</b>	<b>542,2</b>	<b>3.196,3</b>	<b>1.580,5</b>	<b>3.210,3</b>	<b>(785,4)</b>	<b>8.918,7</b>
<b>PRICING CDI</b>	383	303,6	446,2	382,4	452,1	531,1	2.498,6
<b>FUNDO DE CAPTACAO</b>	417,7	368,0	431,3	352,9	400,9	346,8	2.317,6
<b>TOTAL OUTROS</b>	<b>800,8</b>	<b>671,6</b>	<b>877,6</b>	<b>735,3</b>	<b>853,0</b>	<b>877,9</b>	<b>4.816,2</b>
<b>MARGEM TOTAL</b>	<b>1.383,2</b>	<b>447,6</b>	<b>3.969,1</b>	<b>1.384,6</b>	<b>3.445,7</b>	<b>(1.236,4)</b>	<b>9.393,7</b>
<b>DESPESAS ADM</b>	(205,5)	(252,4)	(236,0)	(235,4)	(221,9)	(219,9)	(1.371,1)
<b>MARGEM SEM IMPOSTOS</b>	<b>1.177,7</b>	<b>195,1</b>	<b>3.733,0</b>	<b>1.149,2</b>	<b>3.223,8</b>	<b>(1.456,3)</b>	<b>8.022,6</b>

Área de controladoria

**Figura 12: Relatório de composição do resultado da tesouraria**

Fonte: Reproduzido pelo autor o relatório da instituição financeira

Observando a figura, é possível ver que ela é composta de 5 blocos. O primeiro engloba os produtos em dólar, o segundo o Índice Bovespa Futuro, o terceiro os produtos pré-

fixados, o quarto o indicador CDI e finalmente o quinto as despesas administrativas. Abaixo será explicado cada um destes blocos mais detalhadamente, para que se possa fornecer uma idéia de como a tesouraria é avaliada.

O primeiro bloco representa as operações indexadas em dólar:

- *SWAP USD* - resultados das operações realizadas em dólar, seja o banco estando na ponta dada ou tomada;
- *BM&F DOL FUT* – demonstra o resultado das operações realizadas de dólar futuro (carteira consolidada);
- *CAMBIO* – são as operações de câmbio, resultado da compra e venda de dólar pela instituição. A instituição opera no mercado de câmbio comprando ou vendendo para liquidação de operações comerciais;
- *TÍTULOS* – é o resultado dos títulos públicos indexados em dólar (NBC, NTN) comprados pela tesouraria e que estão ou já estiveram na carteira do banco;
- *FRN* – neste item é colocado o resultado das captações externas realizadas pela tesouraria;
- *MÚTUO* – são os resultados das operações de mútuo (empréstimos) feitas pela tesouraria. Às vezes ocorre do tesoureiro ou diretor financeiro fazer uma operação de mútuo com algum cliente que consta em sua carteira de clientes específicos ou até mesmo do diretor;
- *RES63* – é o resultado das operações de captação no exterior, para financiamento em RES63<sup>7</sup>.

Já no segundo bloco é o resultado das operações com Índice Ibovespa Futuro negociado na BM&F. É encontrado aqui o mesmo resultado que estará no final do mês no relatório Resultado de operações de BM&F com o código “Ind Fut”<sup>8</sup>.

Fazem parte do terceiro bloco o resultado das operações realizadas no indicador Pré-fixado:

---

<sup>7</sup> Neste tipo de financiamento a instituição financeira capta recursos no exterior e empresta ao cliente aqui no Brasil. Este empréstimo é atrelado ao dólar e a taxa de juros correspondente ao juro no exterior. O total da captação é direcionado ao empréstimo a clientes, não podendo a instituição financeira que está captando destiná-lo à outra operação.

<sup>8</sup> Ind Fut – Índice Ibovespa Futuro Negociado na Bolsa Mercantil e Futuros de São Paulo.

- *SWAP PRÉ* - resultados das operações realizadas no indicador pré-fixado, seja o banco estando na ponta dada ou tomada;
- *BM&F DI FUT* – é o resultado das operações realizadas de DI Futuro (carteira consolidada );
- *PRICING PRÉ* – todas as operações pré-fixadas são precificadas pela tesouraria, isto é, é dada uma taxa de juro pré ao cliente e a tesouraria precifica esta operação para o gerente responsável pela operação. Para melhor compreensão segue um exemplo: Um cliente fez um empréstimo junto a um gerente comercial com uma taxa pré-fixada de 37%aa. A tesouraria então precifica esta operação dando uma taxa de 20%aa. O *spread* da operação que o gerente comercial terá direito na sua avaliação de performance será em torno de 17%aa. (diferença entre os 37%aa. e os 20%aa.), já na tesouraria o *spread* que constará na avaliação de performance será a diferença entre os 20%aa. e a taxa corrente (pré-fixada) de mercado;
- *PRICING OP. CEDIDAS* – algumas operações ativas da instituição são cedidas a outros bancos para que a instituição possa aumentar seu caixa (cessão de credito). O resultado desta cessão também faz parte do resultado da tesouraria;
- *TÍTULOS PRÉ* – é o resultado dos títulos públicos indexados em pré-fixado (LTN) comprados pela tesouraria e que estão ou já estiveram na carteira do banco.

O quarto bloco representa os resultados das operações realizadas na moeda CDI:

- *PRICING CDI* – as operações em CDI também são precificadas pela tesouraria. O funcionamento desta precificação é o mesmo de uma operação pré-fixada (já explicada acima) só mudando o tipo de indexador;
- *FUNDO DE CAPTAÇÃO* – Todas as operações ativas pagam um percentual de seu resultado para as operações passivas. Isto se dá principalmente para incentivar a captação de recursos dentro da instituição e também retribuir ao agente captador pelo seu esforço. Neste item, portanto, está o resultado desta transferência de recursos.

No mês de jul/08 a tesouraria recebeu de outros gerentes comerciais R\$ 346.8 mil por terem sido utilizados recursos captados por ela.

E finalmente no quinto bloco é apresentado o resultado da despesa da tesouraria. Estas despesas são divididas em despesas diretas e indiretas. As despesas diretas são aquelas que se pode diretamente alocar na tesouraria como os salários do diretor financeiro, tesoureiro e operadores de mesas; despesas com viagens (visita a clientes), pedágios, almoços com clientes, etc. Já as despesas indiretas são aquelas relacionadas às áreas que dão apoio à tesouraria. Isto é, a tesouraria paga os salários das pessoas que trabalham indiretamente para ela, como por exemplo, os funcionários da controladoria, área de cambio, sistemas, jurídico, entre outras.

É importante salientar que todas as operações realizadas pela tesouraria, não importando se irão atuar como *hedge* de carteira ou mesmo para especulação, compõe o resultado da tesouraria e é material para avaliação da performance do tesoureiro, visto que é esperado dele nesta instituição financeira procurar sempre a melhor opção de investimento e *hedge*.

#### **4.2.9 Análise dos relatórios**

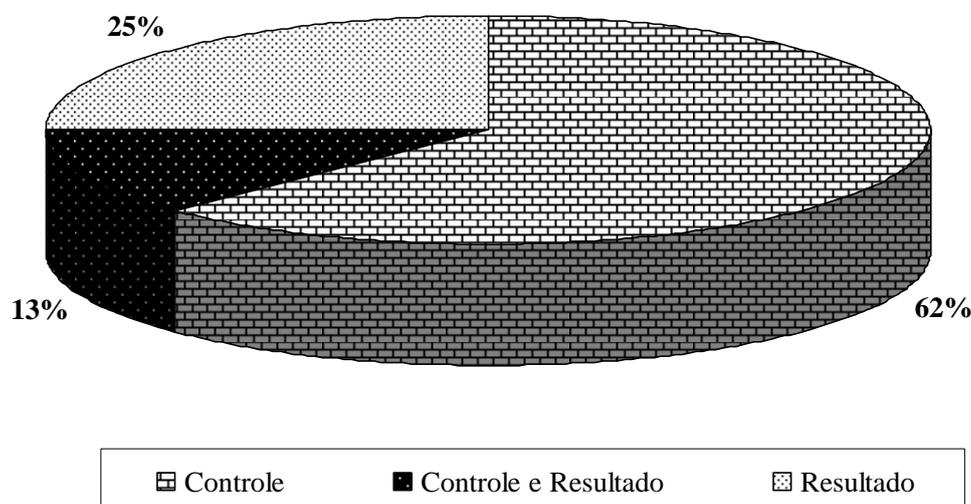
Para iniciar a análise dos relatórios, a pesquisa classificou-os com relação à sua origem, função, tipo de informação, destinatário da informação e assunto da pesquisa bibliográfica relacionado. A tabela 5 a seguir relaciona os relatórios:

Relatório	Origem	Função	Informação	Destinatários	Bibliografia Relacionada
Descasamento	Controladoria	Controle	Descasamento moeda, prazo e taxa	Tesoureiro, vice presidente de mercados	Pereira (2000)
Oper. BM&F	Controladoria	Controle e resultado	Controle limites e resultados BM&F	Tesoureiro, vice presidente de mercados	Loiola (2002)
SWAPs	Controladoria	Resultado	Resultado op.de swap	Tesoureiro	Loiola (2002)
Venc. oper. pré fixada	Controladoria	Controle	Próximos venc. pré	Tesoureiro	Pinheiro (2000)
Venc. oper. dólar	Controladoria	Controle	Próximos venc. dólar	Tesoureiro	Pinheiro (2000)
Fluxo venc. da carteira	Controladoria	Controle	Próximos venc. carteira	Tesoureiro	Pinheiro (2000)
Fluxo da carteira comercial	Controladoria	Controle	Controle de caixa	Tesoureiro, vice presidente de mercados	Pinheiro (2000)
Resultado da tesouraria	Controladoria	Resultado	Performance tesouraria	Tesoureiro, vice presidente de mercados	Diversos autores

**Quadro 5: Classificação dos Relatórios**

Fonte: Autor

Assim o gráfico abaixo mostra como é dividida a função dos relatórios fornecidos para a tesouraria

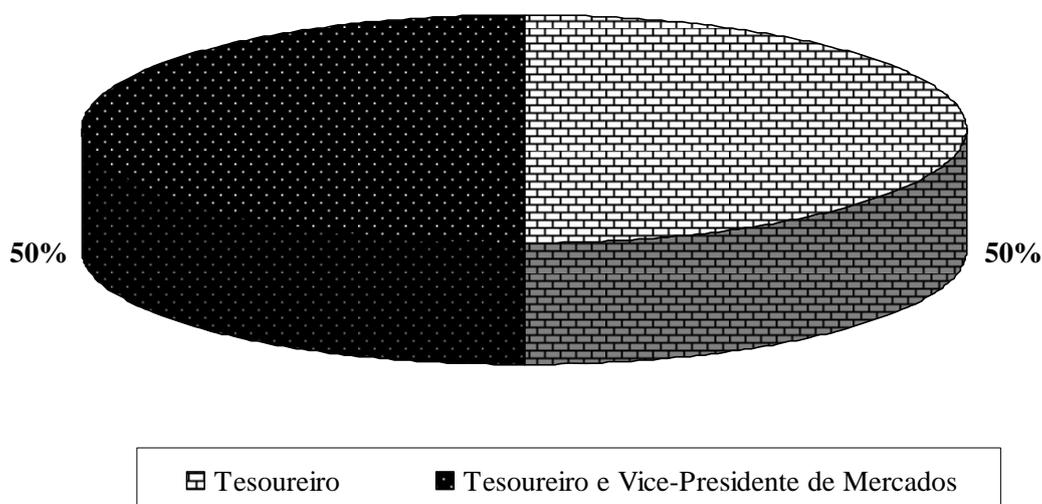


**Gráfico 1: Função dos relatórios**

Fonte: Autor

É possível notar que na sua grande maioria (62%) os relatórios fornecidos pela controladoria à tesouraria são de controle, isso sem contar os 13% dos relatórios que se destinam tanto a controle como a resultado, daí a grande preocupação da instituição financeira de tentar mitigar os riscos, isso também é observado na entrevista dada pelo executivo do banco.

Um segundo gráfico de análise (Gráfico 2) apresenta os destinatários da informação da controladoria, nota-se aqui que o tesoureiro recebe todos os relatórios de controle e resultado, já o Vice-presidente de Finanças recebe apenas os principais que são Descasamento, Operações de BM&F, Fluxo da Carteira Comercial e Resultado da Tesouraria. Um fato observado pelo pesquisador, porém não apontado na entrevista com o executivo, é que o Presidente da instituição recebe semanalmente um resumo do relatório de descasamento, que é assinado e arquivado para futuras consultas de auditorias tanto internas como externas.



**Gráfico 2: Destinatários dos Relatórios**

Fonte: Autor

Prosseguindo a análise dos dados, os relatórios serão divididos pela sua função, desta maneira será iniciado pelos relatórios de controle, controle e resultado e finalmente somente de resultado.

#### 4.2.9.1 Análise dos relatórios de controle

Os relatórios classificados como de controle são os seguintes: Descasamento, Vencimento das operações pré-fixadas, Vencimento das operações em dólar, Fluxo de vencimento da carteira e Fluxo da carteira comercial.

O controle é uma condição importante dentro de uma empresa, pelos riscos que a mesma acaba correndo. Na pesquisa bibliográfica Pereira (2000) define o risco como: “o impacto adverso sobre a lucratividade decorrente de fontes de incerteza.[...]”

Iniciando pelo Relatório de descasamento que é considerado um dos mais importantes da instituição, sendo isto comprovado pela entrevista do executivo onde é citado:

[...]a informação fundamental para a tesouraria, o que a junção de todas essas informações separando por prazo, por indexador, ou seja é um relatório que chamamos de descasamento; análise de *Gaps* por taxa, ou seja, seja taxa, seja prazo, não é, esse é um subsídio pra tesouraria gerenciar o seu dia a dia.[...]

Este relatório basicamente da uma visão geral das carteiras da instituição e seus descasamentos sejam eles de moeda, prazo e taxa. Ele é necessário para que o tesoureiro

gerencie a tesouraria diariamente, sabendo onde ele está correndo mais risco e onde ele pode investir mais ou menos dependendo da estratégia adotada.

Pereira (2000, p.91) segue o mesmo raciocínio do executivo, demonstrando a importância deste relatório: “ao gerenciar carteiras bastante diversificadas em termos de produtos, volumes, prazos, taxas, indexadores, os bancos correm riscos de descasamentos, isto é, riscos decorrentes da diversificação das carteiras.”

Aqui há uma unanimidade entre a pesquisa bibliográfica e o executivo entrevistado, quanto à importância do relatório em questão. Sua elaboração e divulgação são essenciais para que o tesoureiro tenha subsídios para controlar suas posições e assim mitigar os riscos que a tesouraria e a instituição possam estar correndo.

Os outros relatórios classificados como de controle (Vencimento das Operações Pré-Fixadas, Vencimento das Operações em Dólar, Fluxo de Vencimento da Carteira e Fluxo da Carteira Comercial) possuem sua importância dentro da tesouraria, porém os mesmos apresentam como estão os vencimentos das operações dentro da instituição, isto é, um fluxo de caixa sendo que cada um deles referente a um produto específico e o último (Relatório de Fluxo da Carteira Comercial) o consolidado de todas as operações. O executivo, em sua entrevista, também menciona este tipo de relatório: “[...]acho que também é importante, que é a projeção de fluxo de caixa da instituição. Como uma área gerencial, nos conseguimos canalizar aí todas as informações de operações do banco e temos, ou seja, condições de fazer uma projeção de caixa das operações.”

Assim como o relatório de descasamento controla diversos riscos, o fluxo de caixa controla o risco de liquidez da instituição e desta maneira o tesoureiro pode controlar as entradas e saídas de caixa. Pinheiro (2000) descreve os riscos que uma instituição financeira está sujeita, onde um deles refere-se ao risco de liquidez como: a falta de caixa (unidades monetárias) necessárias para honrar as obrigações.

A falta de caixa para qualquer organização é preocupante, mas para uma instituição financeira pode ser catastrófica, pois como a mesma trabalha com recursos de terceiros (confiança) um problema de caixa em um determinado momento pode fazer com que ela não honre seus compromissos com os clientes, trazendo assim outro risco, o de imagem, e sujeita a intervenções dos órgãos reguladores.

Nota-se então a importância do controle dentro de uma instituição. Como já foi dito anteriormente, uma informação equivocada pode fazer com que ocorra uma decisão errada prejudicando assim toda a instituição.

#### 4.2.9.2 Análise dos relatórios de controle e resultado

O relatório classificado como de controle e resultado é o de Operações de BM&F.

Este relatório em questão realiza as duas funções, tanto de controle como de resultado. O controle dentro de uma instituição já foi definido por Pereira (2000) que mostra sua importância, já o resultado aqui é a avaliação de performance do tesoureiro no gerenciamento das posições em aberto na BM&F, onde Farias (1998) aponta como Informações econômico-financeiras que englobam os itens de margens, resultados entre outros.

Este relatório específico controla os limites estabelecidos pela administração do banco para que o tesoureiro possa operar em mercados futuros, analisando também o resultado obtido por ele. Na figura abaixo, já apresentada anteriormente, tem-se somente a parte proprietária para facilitar análise, porém esta análise se estende para as outras carteiras.

PROPRIETÁRIA							
Tipo	Vencimento	Quantidade	Compra/Venda	Volume	Resultados		Variação do Dia
					8-Jul-08	10-Jul-08	
DI Fut	Out/08	50	C	4.861.314,00	320,35	369,85	49,50
DI Fut	Jan/09	50	V	(4.700.331,00)	(425,61)	(1.037,61)	(612,00)
<b>Total DI Fut</b>				<b>160.983,00</b>	<b>(105,26)</b>	<b>(667,75)</b>	<b>(562,50)</b>
Dol Fut	Ago/08	-	-	-	8.644,50	8.644,50	-
<b>Total Dol Fut</b>				<b>-</b>	<b>8.644,50</b>	<b>8.644,50</b>	<b>-</b>
Ind Fut	Ago/08	30	V	(1.824.660,00)	177.060,00	150.510,00	(26.550,00)
<b>Total Ind Fut</b>				<b>(1.824.660,00)</b>	<b>77.060,00</b>	<b>150.510,00</b>	<b>(26.550,00)</b>
<b>Total Resultado</b>					<b>185.599,24</b>	<b>158.486,75</b>	<b>(27.112,50)</b>

Figura 13 – Análise da carteira proprietária

Fonte: Reproduzido pelo autor o relatório da instituição financeira

Na coluna destacada como controle é mostrado o total de exposição de cada derivativo, no exemplo acima tem-se R\$ 160.983,00 de DI Futuro, R\$ 0,00 de Dol Futuro e (R\$ 1.814.660,00). O tesoureiro opera na BM&F os derivativos até um limite de exposição definido pela instituição. Caso este limite supere o que foi definido o tesoureiro deverá desfazer a posição. Isto foi mencionado na entrevista com o *controller* quando ele cita: “[...] A participação na decisão ela fica ligada na administração de limites de exposição, somente

neste momento você pode ter uma influencia na decisão para um desmonte de posição ou coisa assim[...]"

Finalmente, a coluna destacada como resultado aponta o total de resultado trazido pelo tesoureiro até aquele momento. No exemplo acima tem-se (R\$ 667.75) de DI Futuro, R\$ 8.644,50 de Dol Futuro e R\$ 150.510,00. Aqui além do resultado realizado é avaliado o total de perda que o tesoureiro está absorvendo. É também realizado pela instituição um controle de resultados obtidos, sendo que quando o tesoureiro ultrapassa este limite de perda ele é informado para desfazer as posições.

#### **4.2.9.3 Análise dos relatórios de resultado**

Os relatórios classificados como de resultado são os seguintes: Relatório de *Swaps* e Relatório de resultado da tesouraria.

Como o nome já diz, estes relatórios têm a função de mostrar a performance da área de tesouraria e avaliar os resultados obtidos. Farias (1998) aponta este tipo de relatório como Informações econômico-financeiras.

Entre os dois relatórios, o mais importante é o Relatório de resultado da tesouraria, porque engloba todo o resultado trazido ou “perdido” pela área no mês em referencia. Esta informação é passada para o tesoureiro e o Vice-presidente de mercados que avaliam junto ao *controller* e ao Presidente da instituição a performance atingida.

Na verdade todos acabam sendo envolvidos na análise deste relatório. O tesoureiro pelas posições e estratégias tomadas e a controladoria pelos controles que foram exercidos durante todo o mês.

### **4.3 Conclusão**

A seguir, as conclusões obtidas através da pesquisa bibliográfica, relatórios e entrevista. Aqui também é importante salientar que todas as informações foram obtidas junto ao executivo de controladoria, desta forma, análise dos dados e a conclusão apresentada se darão através da ótica da controladoria.

Há definições da missão controladoria como uma área destinada a garantir informações, não importando se essas informações são para o processo decisório ou para garantir a eficácia de áreas.

Como foi já definido por Fernandes (2000, p.51) a missão da controladoria: “Assessorar a gestão da empresa, integrando as diversas áreas como fornecimento de informações que auxiliem os gestores no processo decisório, norteando-os na busca da eficácia.”

Essa afirmação realmente coincide com a missão da controladoria da instituição, que tem como função primordial auxiliar os administradores na tomada de decisão seja ela produzindo informações através de dados obtidos por outras áreas ou filtrando informações para que os gestores da instituição possam tomar a decisão mais acertada para o momento.

É talvez neste momento que ela seja diferente da contabilidade, pois se preocupa em ajustar e fornecer os dados de forma gerencial, facilitando assim o entendimento dos gestores que possam ser leigos em demonstrações contábeis ou necessitem de informações detalhadas referentes a um segmento que a contabilidade não poderia fornecer.

Seguindo este raciocínio e analisando os relatórios fornecidos à tesouraria (que é do que se trata esta pesquisa) pode-se apontar, por exemplo, o relatório 4.2.1 – Relatório de Descasamento, que é sem sombra de dúvidas um dos relatórios mais complexos da instituição e citado pelo entrevistado. Sua complexidade se deve a que para montá-lo são necessárias várias informações vindas de diversas áreas da instituição.

Neste relatório, como já foi dito no tópico de específico, são mostrados os ativos e passivos da instituição em um determinado dia, porém essas informações vem de diversas áreas diferentes:

- Da área comercial: as operações novas realizadas no dia;
- Da área de captação: as captações realizadas no dia;
- Da tesouraria: todas as operações efetuadas no mercado financeiro;
- Da área de apoio ao negócio: a informação das operações vencidas e não pagas;

É lógico que a contabilidade possui estas informações, porém é fato que ela possa ter dificuldades em informar a taxa de juros praticada por cada operação, ou o prazo de cada uma delas ou ainda o valor marcado a mercado de ativos e passivos constante no relatório ou quaisquer outras informações.

Mesmo sendo definida na pesquisa bibliográfica como área de informações e a pesquisa mostrar exatamente esta característica, isso não impede que as demais áreas possam

ter seus controles internos, suas próprias fontes de informação. Isto é em alguns momentos até sadio, pois pode ocorrer o *check* de informações, podendo ser encontrados problemas com as diversas fontes de dados.

Mas nesta instituição em específico, as informações prestadas pela controladoria são consideradas informações da instituição, ou como o entrevistado disse “ [...] a controladoria entra com o oficial pelo banco[...]”, portanto as demais acabam sendo descartadas na tomada de decisão.

Dias (2002) divide os relatórios em exigidos pela legislação e gerenciais. Na instituição pesquisada a controladoria é responsável apenas pelo fornecimento de relatórios gerenciais para todas as áreas incluindo a tesouraria que é considerada pelo *controller* como um dos clientes mais “complexos”, isto se dá porque, segundo opinião do entrevistado, as informações envolvem uma tecnicidade maior, devido às exposições de mercado e os riscos embutidos em cada operação.

Todos os relatórios obtidos na instituição e que fazem parte desta pesquisa são direcionados à tesouraria. Um ponto citado pelo entrevistado é a análise do VAR (*Value at Risk*) que apura a perda potencial diária dado à junção de todos os descasamentos, que na instituição não há um relatório específico, mas um sistema adquirido que o tesoureiro tem acesso na mesa de operação e é alimentado diariamente pela controladoria com os valores de todas as operações realizadas pelo banco.

Há também relatórios referentes à análise de resultados e performance dos operadores e tesoureiro. Farias (1998) considera estas informações como econômico-financeiras, que dos relatórios relacionados pode-se relacionar o Relatório de Fluxo da Carteira Comercial que apresenta os vencimentos das operações da instituição e o Relatório de Resultado da Tesouraria que demonstra o resultado geral por produto.

Outra informação importante fornecida pela controladoria é com relação a precificação das operações. O entrevistado aponta que “ [...] a tesouraria ela é uma centralizadora de caixa, portanto ela tem condições de dar preços tanto para ativos quanto passivos do banco [...]. Para que essa precificação seja realizada, a participação da controladoria é fundamental, pois de posse da base de dados das operações da instituição ela fornece ao tesoureiro, segundo o *controller*: “[...] os custos de estoque que você tem: quanto é o seu custo de captação médio, o quanto a tesouraria deu de preços para os ativos até aquele

momento, então o estoque já precificado ele é uma informação que a tesouraria precisa ter para poder precificar os novos. [...]"

Desta forma, entende-se que a controladoria participa do processo de precificação, não na apuração dos novos preços, mas no fornecimento dos dados. A partir daí cabe ao tesoureiro, de posse das informações do estoque de preços e na análise de mercado, formar os novos preços a serem utilizados.

Mas o papel da controladoria não termina quando ela fornece as informações para a precificação. Ela também é responsável por controlá-la como apontou o *controller*:

[...]controladoria como eu falei ela tem esse papel de dar a transparência para a administração o que está sendo feito dentro do banco e com certeza preço é uma coisa importante pois envolve resultados intra-áreas, ou seja, eu posso estar prejudicando uma área comercial em detrimento de um resultado da área de tesouraria. Então sim, nós temos o conhecimento de como é feito e de qual a metodologia utilizada para precificar. E mais uma vez, não estamos ali no dia a dia mas sempre administrando para ver se as coisas não fogem de um consenso.

A partir dessa afirmação é possível notar que a controladoria se preocupa em dar um consenso aos processos dentro da instituição, verificando que nenhuma área irá ter vantagem em um determinado processo em detrimento de outra.

Exemplificando o processo de precificação, onde todas as operações realizadas pelo banco, são precificadas pela tesouraria, tem-se, um determinado cliente quer fazer um empréstimo de R\$ 500.000,00 por 12 meses com taxa de 34% a.a. pré-fixada (esta taxa é definida pela tesouraria conforme as taxas de mercado e também pela gerência de crédito devido a possibilidade de inadimplência do cliente). O gerente comercial então passa a proposta para o tesoureiro que precifica esta operação dentro do banco a uma taxa de 12% a.a. pré-fixada. Para o cliente a taxa que esta no contrato é de 34% a.a. pré-fixada, para o gerente comercial sua performance estará sendo avaliada pela diferença de taxa de 34% a.a. pré-fixada para 12% a.a. pré-fixada, e finalmente cabe ao tesoureiro se proteger no mercado (hedge) para garantir a diferença entre 12% a.a. pré-fixada e as taxas de mercado.

É lógico que, como a tesouraria é uma centralizadora de caixa, o empréstimo só ira para o cliente se o banco tiver este recurso em caixa. Ele vem, portanto, através da captação de recursos, que da mesma maneira que o empréstimo exemplificado acima tem sua precificação efetuada.

Voltando um pouco, a performance do tesoureiro é avaliada de várias maneiras, e uma delas é garantir no mercado financeiro a taxa fixada nas operações. No exemplo anterior sua taxa de 12% a.a. pré-fixada seria o fator para avaliar a rentabilidade da tesouraria.

Um dos relatórios apresentados, Relatório de Resultado da Tesouraria, é composto de vários itens, sendo que neste caso o resultado estaria no item *Pricing- Pré*.

Concluindo, a controladoria nesta instituição tem papel primordial quando se fala em informações gerenciais, sejam estas informações para a alta administração, demais gestores de áreas e tesoureiro. Todos tomam decisões com as informações fornecidas por ela, e foi demonstrado pelo controller que há por parte de toda a instituição uma confiança enorme na qualidade das informações prestadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico, buscou-se fechar a pesquisa fazendo uma análise entre as respostas da entrevista, com os relatórios fornecidos e a pesquisa bibliográfica.

A presente pesquisa buscou, por meio de revisão bibliográfica e fundamentação através da pesquisa de campo, analisar se a controladoria poderia gerir informações para a área de tesouraria de uma instituição financeira. Como não foi encontrada nenhuma pesquisa sobre o assunto, o trabalho buscou além de demonstrar o papel da controladoria na instituição financeira, também demonstrar o papel da controladoria no processo de precificação de ativos e passivos e ainda a tesouraria como uma central de recursos.

### 5.1 Considerações sobre os objetivos específicos

Além do objetivo principal desta pesquisa, a mesma também foi dirigida mediante os seguintes objetivos específicos:

#### **Objetivo específico 1 - Investigar o papel da controladoria no processo de precificação de ativos e passivos**

Conforme foi observado na entrevista com o executivo, o papel da controladoria na instituição pesquisada pode ser resumido como: fornecer informações gerenciais a diversas áreas dentro da instituição e também à alta administração para a tomada de decisão.

Independente do tipo de informação, esta é fornecida pela controladoria. Na precificação de ativos e passivos a participação da controladoria se resume ao fornecimento dos preços de estoque para que o tesoureiro possa precificar os novos produtos, além de, controlar (ao final do processo) para que não haja favorecimento de áreas.

#### **Objetivo específico 2 – Analisar a tesouraria como uma central de recursos**

De acordo com a percepção do executivo de controladoria, a tesouraria da instituição funciona como uma central de recursos, uma “centralizadora de caixa” (termo utilizado pelo executivo), pois passa pela tesouraria todas as operações, sejam elas ativas ou passivos, da instituição.

Sendo assim o tesoureiro tem conhecimento de todas as operações realizadas pela instituição, o que facilita o controle de caixa, e ainda da condições para que ele precifique as operações.

## 5.2 Considerações sobre o problema

O Problema levantado na pesquisa foi:

Qual a contribuição da controladoria para as atividades da área de tesouraria em uma instituição financeira?

A pesquisa apresentou relatórios fornecidos pela controladoria à tesouraria, onde alguns deles são importantes para o tesoureiro tomar suas decisões, segundo a entrevista com o *controller*. Também revelou que nesta instituição financeira a controladoria tem função fundamental no fornecimento de informações, inclusive para a tesouraria (objeto de estudo desta pesquisa). Também a partir dos relatórios fornecidos e da entrevista com o executivo mostrou-se que a função da controladoria é fundamental na identificação dos riscos financeiros e internos, além de avaliar os resultados inerentes ao negócio da tesouraria.

Esses aspectos revelam que a tesouraria precisa de informações diárias para suas atividades, sendo que nesta instituição financeira a controladoria é a área definida para gerar essas informações. Verificou-se, por meio da análise da pesquisa, que a controladoria tem condições de fornecer tais informações, primeiro pela confiança depositada nela pelos gestores da instituição, e em segundo lugar pelos profissionais que a área se preocupou em contratar ao passar dos anos, profissionais mais voltados a conhecer o negócio “banco” como um todo. Sendo assim, ela se preocupa em atuar de forma a considerar todos os riscos envolvidos no negócio, inclusive os riscos que a tesouraria possa exposta, seja no controle de limites ou na apuração de resultados. Também constatou-se que cada área tem, e deve ter, seus controles e seus próprios relatórios, porém perante aos gestores as informações dadas pela controladoria são oficiais.

Partindo-se das análises efetuadas, a pesquisa aponta como resposta ao problema levantado neste estudo:

A contribuição da controladoria é o gerar informações que permitam ao tesoureiro monitorar os riscos que a tesouraria está exposta e a partir daí tomar decisões que possam ser fundamentais para a instituição. Além disso, cabe à controladoria também informar quais os resultados obtidos pela tesouraria, seja nas operações de captação ou de aplicação de recursos,

mostrando não somente ao tesoureiro sua performance mas também para a alta administração se a tesouraria em um determinado momento esta rentável ou não.

Conforme resposta apresentada ao problema, tem-se que:

A controladoria tem importante papel como gestora de informações para a tesouraria nesta instituição.

### **5.3 Considerações sobre as contribuições da pesquisa**

A partir desta pesquisa, pode-se conhecer mais uma função da controladoria, que é ser gestora de informações de uma instituição financeira.

Nota-se que há uma preocupação em monitorar os riscos que a área possa estar correndo. Porém, a gestão da controladoria concentra-se também na análise de resultado, rentabilidade e cumprimento das políticas internas da instituição por parte do tesoureiro. É importante acrescentar que a alta administração da instituição dá apoio total à área de controladoria, sendo que todas as informações oficiais da instituição são fornecidas pela controladoria.

A pesquisa identificou também que os profissionais que fazem parte da controladoria desta instituição em questão têm o conhecimento geral do funcionamento de um banco, isto é, estão preparados para responder sobre qualquer assunto inclusive questões ligadas à tesouraria, que na entrevista o executivo classificou como “*cliente complexo*”.

A pesquisa revelou também que mesmo o *controller* não participando diretamente de algumas reuniões estratégicas da tesouraria, como por exemplo, da precificação de ativos e passivos, ele participa checando se as decisões tomadas estão apropriadas ou se há chance de uma área estar se beneficiando em detrimento de outra.

### **5.4 Limitações**

Cabe mencionar que esta pesquisa realizada apresenta algumas limitações. A primeira delas se refere a que a pesquisa foi um estudo de caso, desta forma as conclusões obtidas referem-se somente à instituição pesquisada, não podendo assim ser generalizadas a outras.

Outra limitação diz respeito à entrevista com o tesoureiro. Como não foi permitida a entrevista com o executivo de tesouraria, todo o enfoque dado à pesquisa se deu sob a ótica da controladoria, não apresentando assim um debate de opiniões.

### 5.5 Pesquisas futuras

Levando como base a pesquisa bibliográfica realizada assim como a análise dos dados obtidos pela pesquisa de campo, que foram a documentação e a opinião do executivo sobre o papel da controladoria, recomenda-se a título de futuras pesquisas:

- realizar uma pesquisa com um número maior de instituições financeiras e outras empresas;
- confrontar a visão do tesoureiro com as opiniões do *controller*;
- confrontar uma revisão bibliográfica para assegurar que as opiniões aqui expostas tenham fundamentação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, L.; B. PARISI, C., PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Coord.) **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p. 369 - 381.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARANHA, M.P.S. **Modelo de mensuração de performance para dar suporte a gestão comercial em instituições financeiras**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo. São Paulo 2002.
- ARENAS, M. V. S. **Sistema de Informação Gerencial: Controladoria como Apoio para Tomada de Decisão** – um estudo de caso numa instituição privada de ensino superior. 1999. Dissertação (Mestrado). Convênio Interinstitucional UNIR/UFSC. Porto Velho, 1999.
- ANDIMA. **Sistema Financeiro** – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990-1995. [2007]. Disponível em: <[http://www.andima.com.br/merc\\_sec/merc-sec.asp](http://www.andima.com.br/merc_sec/merc-sec.asp)>. Acesso em: 12 set. 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Quantitativo instituições por segmento**. [2007]. Disponível em : <<http://www.bcb.gov.br/?INFCADASTRO>>. Acesso em: 23 set. 2008.
- BEUREN, I.; MOURA, P. **Gerenciamento da informação: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BM&F. **Resumo estatístico – sistema pregão**. [2008]. Disponível em: <<http://www.bmf.com.br/portal/pages/boletim1/resumoEstatistico.asp?slocation=derivativos>> . Acesso em: 12 set. 2008.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- BRITO, O. S. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. 2000. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- CALIJURI, M. S. S. *Controller*, - o perfil e a necessidade do mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, v. 33, n. 150, p. 12-20, nov/dez. 2004.
- CARDOSO, R. L. Contabilidade decisória na área de finanças. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: CAPES, 2000.
- CARVALHO, L. N. G. **Uma contribuição à auditoria do risco de derivativos**. 1996. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

CASTRO, V.C.B.C.; et al. Preço de Transferência de Fundos: Um estudo para o Mercado Financeiro. **Congresso CFC**. 2007. Disponível em:  
<[http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/138.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/138.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2008.

CATELLI, A.; et al. sistema de gestão econômica - Gecon. In: CATELLI, Armando. (Coord.) **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 277 – 298.

CEPROMAT. **Sistemas de informações gerenciais**. [2007?]. Disponível em:  
<<http://www.cepromat.com.br>>. Acesso em: 06 jun. 2008.

CHITTENDEN, J. A bank's focal point for market risk: The transfer pricing mismatch unit. **The journal of Bank Cost & Management Accounting**. 2000. Disponível em:  
<[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3682/is\\_200001/ai\\_n8902847?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3682/is_200001/ai_n8902847?tag=content;coll)> .  
Acesso em: 13 set. 2008.

DIAS, B. B. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FARIAS, C. G. B. **A Controladoria no Contexto do Sistema de Gestão Econômica (Gecon) : Uma Abordagem para Instituições Financeiras**. 1998. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FERNANDES, A. A. G. **O Brasil e o sistema financeiro nacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FIGUEIREDO, S. M. A. Contabilidade e a Gestão Empresarial – a Controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade de Brasília**, ano 24, n. 93, p. 20-34, maio/jun. 1995

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro, produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GIL, A. L. **Sistemas de informação: contábil, financeiros**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

GUERREIRO, R. Mensuração do resultado econômico. In: CATELLI, Armando. (Coord.) **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 81- 102.

\_\_\_\_\_. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade.** 1989. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

GUIMARÃES, I. C. **Uma pesquisa de campo sobre a contribuição da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo.** 2006. Dissertação (Mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2006.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Contabilidade de custos.** Rio de Janeiro: LTC, 2004.

HULL, J. **Introdução aos mercados futuros e de opções.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1996.

KANITZ, S. C. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos.** São Paulo: Pioneira, 1976.

KAWANO, R. Funds transfer pricing. **The journal of Bank Cost & Management Accounting.** ABI/INFORM Global, v. 2, n.18, p. 35, 2005.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EDUSP, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOIOLA, U. B. **Os Instrumentos de Derivativos nos Mercados Futuros de Energia Elétrica.** 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LOZARDO, E. **Derivativos no Brasil – Fundamentos e Práticas.** 2 ed. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 1998.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 2 ed. São Paulo: EPU, 1986.

MERCHANT, K. A. **Modern management control system: Text & Cases.** New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **Estudo de Alguns Aspectos de Controladoria que Contribuem para a Eficácia Gerencial.** 1987. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação.** São Paulo: Atlas, 1993

OLIVEIRA, A. B. S. **A aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial.** 1994. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

OLIVEIRA, M. L. **A Controladoria como suporte à gestão em uma empresa familiar de grande porte de fabricação de calçados de segurança.** 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional.** 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

PAULA, L. F. R. Tamanho, dimensão e concentração do sistema bancário no contexto de alta e baixa inflação no Brasil. **Jornal Nova Economia**, Minas Gerais, v. 8, n. 1, p. 87-116, 1998., 1998.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, C. A. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica.** 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PIAI, M. A. B. **Metodologia para implementação de sistema de controladoria.** 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PINHEIRO, F. A. **Uma contribuição ao estudo da atuação da controladoria na avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras de desenvolvimento.** 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

REED, E. W.; GILL, E. K. **Bancos comerciais e múltiplos.** São Paulo: Makron Books, 1994.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **The controller's function: the work of the managerial accountant.** New York: John Wiley & Sons, 1996.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTANA, P. S. V. **Operações de derivativos na perspectiva do direito comercial.** 2007. Monografia – (Monografia) Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 2007.

SANTOS, J. A.; FILHO, D. P. **Metodologia científica.** São Paulo: Futura, 1998.

SANTOS, J. L. **Metodologia para implementação de sistema de controladoria.** 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SAUNDERS, A. **Administração de instituições financeiras**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDT, P. **Controladoria agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

SECURATO, J. R. **Cálculo financeiro das tesourarias – Bancos e Empresas**. 2 ed. São Paulo: Saint Paul, 2000.

TANAKA, O. Y.; MELO, C. **Avaliação de programas de saúde do adolescente – um modelo de fazer**. São Paulo: Edusp, 2001.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Edição Universidade Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

## Apêndice A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Senhor (nome do superintendente de controladoria)

Estou em fase de conclusão do curso de Mestrado em Ciências Contábeis da UniFECAP – São Paulo. Contudo para alcançar meu objetivo, necessito realizar uma pesquisa para dar suporte à minha dissertação, sendo que sua colaboração é essencial.

O alvo desta pesquisa é a instituição financeira em que o Senhor atua, sendo que ela se focará na relação de suporte de informações dada pela área de controladoria à área de tesouraria.

Ressalto que **todos dos dados ou informações prestadas são estritamente confidenciais e serão tratados com absoluto sigilo, preservando a sua identidade**. Se assim desejar, poderei enviar os resultados da pesquisa.

Estou à disposição para quaisquer outros esclarecimentos que possam surgir após a entrevista pelo e-mail [mhadadd@ig.com.br](mailto:mhadadd@ig.com.br).

Obrigado pela colaboração

Marcelo Hadadd

## Apêndice B – ENTREVISTA

**Questão 1:** Qual é a missão da controladoria nesta instituição?

**Resposta:** “Essa pergunta acho que é meio cerne, a missão da controladoria nesta instituição e talvez em algumas outras que eu conheça é justamente auxiliar os administradores na tomada de decisão, ou seja, são diversas informações que chegam até esses administradores, mas de forma desordenada, acho que a controladoria tem um papel muito importante de filtrar informações e transformá-las em informações passíveis para a tomada de decisão.”

**Questão 2:** Neste banco a controladoria e a contabilidade são distintas? Por que o senhor afirma isto?

**Resposta:** “Sim são separadas. Bom eu afirmo isso, até porque a controladoria, ela tem um papel um pouco diferente da contabilidade, isso uma particularidade do (nome do banco). A contabilidade, ela tem uma visão dados de balanço e que nem sempre você consegue associar esses dados a uma rentabilidade fracionária, fracionária que eu digo seja a participação de uma determinada área no negócio, um determinado segmento no negócio eu acho que essa é a grande diferença no caso.”

**Questão 3:** Os conhecimentos necessários para exercer a função de *controller* neste banco devem ir além dos conhecimentos de contabilidade?

**Resposta:** “Sim eu acho que é primordial que você tenha também os conceitos contábeis, não no detalhe, mas bem em nível mais macro, mas é fundamental que você tenha conhecimento de negócio, você saber como as operações circulam dentro do banco seja na área comercial ou na área de tesouraria ou na área de captação.”

**Questão 4:** Nesta instituição pode-se dizer que as informações gerenciais estão direcionadas para as necessidades do processo de tomada de decisão?

**Resposta:** “Sim, acho que como na missão, né que há informações gerenciais são justamente para subsidiar a alta administração a tomada de decisão, né, para a gente trabalhar os dados colocar de uma forma, de um tabulamento que seja inteligível e passível para a tomada de decisão.”

**Questão 5:** A tesouraria deste banco é considerada pelo Senhor como um dos “clientes” da controladoria quando o assunto é informações gerenciais?

**Resposta:** “E, eu acho que a controladoria aqui no (nome da instituição) ela tem alguns clientes, com certeza a tesouraria é um deles. Nos também temos como clientes outras áreas de negócio, agora eu acredito que a tesouraria seja um dos clientes mais complexos que nós temos hoje na controladoria, até porque envolve uma tecnicidade maior porque você trata com riscos de mercado exposições que o banco pode tomar no qual em um deslize ou uma informação errada você está comprometendo até o capital do banco.”

**Questão 5.1:** Então é por isso que na outra questão o Senhor disse que somente o conhecimento de contabilidade não suportaria para trabalhar na área de controladoria?

**Resposta:** “Justamente!”

**Questão 6:** O senhor poderia citar algumas informações que a controladoria, sob sua gestão, fornece hoje a tesouraria?

**Resposta:** “Sim, falando em linhas gerais você tem o que, você tem o banco operando em suas agências, em suas áreas de negócios como um todo e cada *officer* ali canalizando suas operações. É uma informação fundamental para a tesouraria, o que a junção de todas essas informações separando por prazo, por indexador, ou seja, é um relatório que chamamos de descasamento; análise de *Gaps* por taxa, ou seja, seja taxa, seja prazo, não é, esse é um subsídio pra tesouraria gerenciar o seu dia a dia. E a controladoria também tem um papel interessante dado estes descasamentos em analisar o *VAR* destas posições, ou seja, mostrar para a instituição qual o potencial de perda dado a junção de todos estes descasamentos. Citando mais alguns, que eu acho que também é importante, que é a projeção de fluxo de caixa da instituição. Como uma área gerencial, nós conseguimos canalizar aí todas as informações de operações do banco e temos, ou seja, condições de fazer uma projeção de caixa das operações.”

**Questão 7:** Além das informações gerenciais, o senhor tem conhecimento, quais são as outras informações que o tesoureiro do banco usa para tomar decisões? Podem-se haver conflitos de informações para uma mesma decisão?

**Resposta:** “É pode causar um conflito sim, respondendo, acho que ele se baseia em algumas outras informações, né, e pode gerar alguns conflitos. Agora eu entendo como conflitos saudáveis, até porque como eu comentei da complexidade, e um *cross-checking* é muito importante. Geralmente as tesourarias trabalham com um modelo próprio de análise de resultados de posições e a controladoria entra com o oficial pelo banco, mas sempre tem que existir um consenso entre os dois, o conflito ele tem que ser sanado.”

**Questão 8:** Pode-se afirmar que o papel da área de controladoria está bem próximo ao trabalho de um *Middle Office* nesta instituição?

**Resposta:** “Ela faz uma parte, eu enquadraria aí também no *middle office* uma leitura das informações que os *traders* fazem de auxílio ao *back office*. Nesta parte a gente não atua. Atua ali praticamente analisando as posições, no que tange a risco e descasamentos.”

**Questão 09:** Com sua experiência na área, o Senhor acredita que esse papel (de atuar no fornecimento de informações à tesouraria) realmente pode ser exercido pela área de controladoria?

**Resposta:** “Acho que, acho que o nome controladoria, área de risco você poderia ter áreas separadas. Acho que até onde eu vi essas informações são sempre calçadas dentro de um “guarda-chuva” de controle, e aí você poderia ter área de risco separado de área de controladoria. Não é aqui o que nós vivemos no (nome da instituição), mas nada muito diferente disto. São duas segregações que eu vejo, mais aqui dentro do (nome da instituição) funciona mais ou menos assim, né, eu como *head* da área eu tenho uma segregação interna entre riscos e controladoria, mas outro tipo de área eu não acredito.”

**Questão 10:** Além do fornecimento das informações, há a participação do senhor (*controller*) no processo de tomada de decisão nos assuntos ligados à tesouraria?

**Resposta:** “A participação na decisão ela fica ligada na administração de limites de exposição, somente neste momento você pode ter uma influencia na decisão para um desmonte de posição ou coisa assim. No dia a dia da tesouraria a controladoria não auxilia na tomada de decisão, então desde que ela esteja operando dentro dos seus limites aprovados pela instituição.”

**Questão 11:** Pode-se dizer que a tesouraria desta instituição funciona como uma central de recursos? Qual o papel da controladoria neste caso?

**Resposta:** “Sim, a tesouraria ela é uma centralizadora de caixa, portanto ela tem condições de dar preços tanto para ativos quanto passivos do banco qual o papel importante na controladoria neste processo, ela tem que informar a tesouraria quais os custos de estoque que você tem: quanto é o seu custo de captação médio, o quanto a tesouraria deu de preços para os ativos até aquele momento, então o estoque já precificado ele é uma informação que a tesouraria precisa ter para poder precificar os novos. É claro que a gente também entende como é que é a formação deste *pricing*, acho que podemos atuar até como agente fiscalizador, para não ter nenhuma distorção, ai, nos preços que a tesouraria pode dar.”

**Questão 12:** Ocorre participação da controladoria nas reuniões de precificações de ativos e passivos da instituição? O senhor tem conhecimento de como é realizada esta precificação?

**Resposta:** “Sim, até eu me adiantei um pouquinho na questão anterior, é precisamos ter, precisamos ter até por que controladoria como eu falei ela tem esse papel de dar a transparência para a administração o que esta sendo feito dentro do banco e com certeza preço é uma coisa importante por envolver resultados intra-áreas, ou seja, eu posso estar prejudicando uma área comercial em detrimento de um resultado da área de tesouraria. Então sim, nós temos o conhecimento de como é feito e de qual a metodologia utilizada para precificar. É mais uma vez, não estamos ali no dia a dia, mas sempre administrando para ver se as coisas não fogem de um consenso.”

### **Considerações finais**

“Eu gostaria de mais uma vez ressaltar, essa questão da importância do controle principalmente em uma instituição financeira, onde você tem riscos inerentes ao mercado, você tem ai exposições que você..... nós estamos hoje até vivendo um cenário de crise mundial e se você não tem relatórios preparados, se você não tem *back-testing* de suas posições você pode realmente comprometer o patrimônio da empresa. Falo por instituição financeira que é minha experiência maior porem eu acho que qualquer outra empresa, financeira ou não, precisa realmente ter uma pessoa, de ter uma área ou administradora de riscos relativos a mercado, riscos que podem impactar em insolvência da empresa, ou seja, descasamento de prazo, de fluxo de caixa, se você tem dívida de curto prazo e ativos que você vai ceder a curto prazo, então demanda sempre controles. Ok, acho que é isso!”