

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

**JORDANA MONTEIRO DOS SANTOS**

**CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES PESSOA  
JURÍDICA DO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Letícia Medeiros da Silva.

Porto Alegre

2014

## **RESUMO**

O presente trabalho teve por objetivo analisar o cálculo da margem de contribuição dos clientes pessoa jurídica do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. - Banrisul. Para essa elaboração, procedeu-se uma pesquisa descritiva, cuja abordagem foi qualitativa, e utilizou-se de pesquisa bibliográfica, documental, e também de entrevista com a Analista da área da Gerência de Custos e Rentabilidade do Banrisul. Como resultado da pesquisa, conclui-se que a margem de contribuição do cliente é calculada após ter-se apurado as receitas do cliente, os quais são: a receita financeira e a receita de tarifas. Deduzindo-se, os custos variáveis, que são os que estão diretamente relacionados com o volume de produtos e serviços utilizados pelo cliente. A Gerência de Custos e Rentabilidade do Banrisul tem papel fundamental para o cálculo da margem de contribuição dos clientes pessoa jurídica da Instituição, haja vista que as informações por ela obtidas auxiliam na tomada de decisões dos gestores da Rede de Agências, possibilitando negociações mais eficientes para o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A..

**Palavras-chave:** Controladoria. Gestão de Custos. Margem de Contribuição.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the calculation of the contribution margin of the corporate clients of the State Bank of Rio Grande do Sul / Banrisul. For this development, we proceeded to a descriptive research, with a qualitative approach, and we also used bibliographical and document researches, an interview with the Analyst of Cost and Management area of the bank. As a result of the research, we have concluded that the Customer Contribution Margin is calculated after it has determined customers' revenues, which are: interest and fee incomes. Then deducting the variable costs, which are those that are directly related to the volume of products and services used by the client. The Cost and Management profitability of Banrisul has a fundamental role to calculate the contribution margin of the corporate clients of the institution, because the information obtained by it interferes on the managers' decision in the branch network, enabling more efficient negotiations to the State Bank of Rio Grande do Sul / Banrisul SA.

**Keywords:** Controller. Cost Management. Contribution margin.

## 1 INTRODUÇÃO

As modificações que estão ocorrendo no setor bancário nos últimos dois anos, com a queda das taxas de juros e, conseqüentemente, o aumento da concorrência de oferta de crédito, provocam a necessidade das instituições financeiras readequarem seu comportamento diante desta demanda.

Segundo Costa (2012), a concorrência por clientes, portanto, não se dá de acordo com modelos abstratos de competição perfeita em torno de ‘menores juros e tarifas’, mas sim segundo a disponibilidade de produtos e serviços bancários.

Com a rede de bancos cada vez mais competitiva, as instituições financeiras têm a necessidade de enquadrar e focar em produtos mais atrativos para os clientes. Entretanto, essa oferta de produtos deve ser também, significativa para os resultados do banco. Para alcançar esses objetivos, as instituições necessitam de informações confiáveis para direcionar suas ações frente ao mercado.

É no âmbito dessas situações que se insere a controladoria, cuja função básica é subsidiar os gestores na busca constante da eficácia organizacional, através da disseminação de informações tempestivas e relevantes (ALMEIDA *et al*, 2001, FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997), ajudando no planejamento das diretrizes das empresas.

Diante deste cenário, os bancos necessitam reorganizar seus modelos de negócios para obter melhorias nos índices de rentabilidade; achando soluções para redução de custos a fim de otimizar a oferta de produtos bancários.

Assim, a questão problema que motiva essa pesquisa é: Como é feito o cálculo da margem de contribuição dos clientes pessoa jurídica?

Por isso, o objetivo deste estudo é descrever como é realizado o cálculo da margem de contribuição dos clientes pessoa jurídica. Para tanto, são analisados os seguintes itens: a) variáveis do cálculo da margem de contribuição; b) os produtos de crédito da pessoa jurídica; c) a estrutura de custos; e, d) a rentabilidade dos clientes pessoa jurídica.

Diante do exposto, com o intuito de alcançar o objetivo proposto, este estudo é estruturado em seções. A primeira é a introdução, onde o tema é apresentado, bem como as principais diretrizes e particularidades. A segunda é o referencial teórico, onde conceitua-se controladoria, gestão de custos, custeio por absorção, custeio variável, margem de contribuição, instituições financeiras, além de relatar os estudos relacionados. Adiante, o estudo explica os procedimentos metodológicos utilizados na obtenção dos dados. Por fim,

apresenta-se a análise propriamente dita dos dados coletados no período, além das considerações finais sobre a análise.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção tem por objetivo apresentar o embasamento teórico preliminar dos principais assuntos abordados na pesquisa. São expostos os aspectos mais relevantes da controladoria, da gestão de custos, do custeio integral ou por absorção, do custeio variável, da margem de contribuição e das instituições financeiras. São relacionadas às principais contribuições sobre o tema encontradas na literatura.

### **2.1 CONTROLADORIA**

Diante de um cenário econômico tão competitivo que encontramos atualmente, a empresa que conhece bem os seus produtos, e trabalha mais focada no seu mercado, alcança um patamar diferenciado em questões mercadológicas. Em virtude da necessidade de um grau elevado de conhecimento dos produtos e clientes e da demanda do mercado, há um setor dentro das empresas com a responsabilidade de informar aos gestores os melhores caminhos para a tomada de decisões, tal setor é chamado de Controladoria.

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996, p. 85), “através da controladoria a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir a que seus esforços sejam produtivos. É junto a essa área que a alta direção e os gestores da organização buscarão informações consistentes a fim de definir os rumos a serem seguidos pela organização”.

Segundo Figueiredo (1995, p. 4), a missão da Controladoria é “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Complementando a definição de Figueiredo, Araújo (2006, p. 27), “a Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como principal missão a geração de informações para a tomada de decisão no âmbito da organização”.

Padoveze (2005, p. 37), “a Controladoria é a responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa e sua missão é assegurar o resultado da companhia”.

Oliveira (2009, p. 30), afirma que “a Controladoria atua de várias maneiras: realiza estudos, coordena o processo orçamentário, gera informações e auxilia os tomadores de decisão a definirem os impactos econômicos de suas escolhas”.

Agregando ao que foi citado no parágrafo anterior, Souza e Borinelli (2012, p. 29), “a Controladoria tem o papel de fazer o processo de gestão acontecer, pois atua de forma integrada com todas as áreas de empresa, fornecendo aos gestores as informações necessárias para o alcance do resultado esperado”. Anteriormente, em sua tese de doutorado, Borinelli (2006, p. 116) define a controladoria como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle de processos de gestão organizacional”.

Para reafirmar a posição interdisciplinar da controladoria, Wahlmann (2003, p.11), afirma que “a Controladoria constitui uma área das Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, Contabilidade.

Em face desta interdisciplinaridade que a Controladoria tem respaldo para orientar os gestores na tomada de decisões, a interligação de todas essas áreas de conhecimento sustenta uma decisão de maneira mais consistente e segura.

De acordo com Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 1):

“A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas sempre à luz dos objetivos globais da organização e com os gestores atuando de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos possíveis.”

Diante do exposto, nota-se que a Controladoria é uma das áreas-chave das empresas, é com a orientação deste departamento que os gestores decidem que direção a empresa irá tomar diante de determinado cenário. É na controladoria que se pode ter uma visão sistêmica da empresa e dos demais departamentos, que se pode fazer um controle ou uma redução dos custos, ou seja, gerir custos, fazer ações para tornar a empresa mais eficiente e eficaz.

## 2.2 GETÃO DE CUSTOS

Do ponto de vista microeconômico, as instituições financeiras que operam no país podem ser consideradas eficientes, visto que são capazes de maximizar seus lucros com o menor risco possível. Todavia, as instituições podem ser consideradas eficientes, mas disfuncionais, se não contribuí para o alcance de certos objetivos da população, essa

disfuncionalidade pode fazer com que no âmbito macroeconômico os bancos sejam ineficientes.

Para Berti (2007), a gestão estratégica de custos vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo. Kaplan e Cooper (2007) observam que a tomada de decisões estratégicas passa pela precisão e adequação das informações sobre custos.

Santos (2012, p. 21) contribui relacionando a eficiência com o objeto de estudo da controladoria:

“O valor econômico de um bem, decorrente de sua utilidade na realização das necessidades humanas, constitui a base para a mensuração dos ativos de uma empresa. O resultado de uma transação reflete o conceito de renda econômica, afetando a riqueza da empresa e, conseqüentemente, fazendo parte do objeto de estudo da Controladoria.”

É dentro do âmbito da eficiência e da maximização do lucro que se insere o estudo dos custos na área da controladoria. Nesse contexto, o custo passa a construir o piso de preço e elemento absolutamente decisivo para a avaliação do desempenho de produtos e serviços.

Segundo Santos (2012), uma das funções do *controller* é fornecer informações básicas para controle gerencial por meio da formulação de políticas de contabilidade e de custos (controle de custos).

Para Anthony e Govindarajan (2005), “a controladoria é responsável pelo estabelecimento dos padrões de custos e lucros para a corporação, e pela tomada de ações apropriadas que verifiquem se tais padrões foram atingidos”.

### 2.3 CUSTEIO POR ABSORÇÃO OU INTEGRAL

Segundo Bertó e Beulke (2012) o sistema de custeio integral caracteriza-se pela apropriação de todos os custos aos produtos (tanto variáveis como fixos ou tanto diretos como indiretos). A consequência é que nesse sistema se obtém um custo total do produto/mercadoria ou serviço, que, acrescido de um resultado desejado, aponta certo preço de venda.

Segundo Martins (2000), o custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, consistindo na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção são distribuídos para todos os produtos elaborados. As despesas administrativas, comerciais e financeiras não integram o custo do produto.

Outro conceito desenvolvido em relação ao Custeio por Absorção refere-se a distinção entre Custeio por Absorção Ideal e Integral desenvolvido por Bornia (2002, p.55), o mesmo observa que:

“O custeio por absorção integral, ou total, a totalidade dos custos (fixos e variáveis) são alocados aos produtos. Este sistema se relaciona com a avaliação de estoques, ou seja, com o uso da contabilidade de custos como apêndice da contabilidade financeira, que se presta para gerar informações para usuários externos à empresa. Assim, podemos, simplificadamente, identificar esse princípio com o atendimento das exigências da contabilidade financeira para a avaliação de estoques. Muitas vezes, entretanto, suas informações são, também, utilizadas com fins gerenciais.”

Entre as vantagens, Padoveze (2000, p. 50) considera que a mais óbvia vantagem do custeamento por absorção é que ele está de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC) e as leis tributárias. Lopes de Sá (1990, p.109) afirma que o custeio por absorção é a “expressão utilizada para designar o processo de apuração de custos que se baseia em dividir ou ratear todos os elementos do custo, de modo que, cada centro ou núcleo absorva ou receba aquilo que lhe cabe por cálculo ou atribuição”.

Existem algumas vantagens em utilizar o método de custeio por absorção, Padoveze (2000, p. 50) “considera que a mais óbvia vantagem do custeamento por absorção é que ele está de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC) e as leis tributárias”.

## 2.4 CUSTEIO VARIÁVEL OU MARGINAL

O custeio marginal parte do princípio de que um produto, uma mercadoria ou um serviço são responsáveis apenas pelos custos e pelas despesas variáveis que geram. São custos e despesas que surgem com o produto e desaparecem com ele (BERTÓ; BEULKE, 2012).

Para Martins (2003, p. 145), “do ponto de vista decisório, verificamos que o Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades”.

Apesar de ser um método de custeio eficiente para a tomada de decisão, o custeio variável não é reconhecido pelo Fisco por ferir os Princípios Contábeis. Entretanto, as empresas continuam utilizando o custeio variável para fins gerenciais.

## 2.5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição, conceituada como diferença entre receita e soma de custo e despesa variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito. (MARTINS, 2003).

Garrison e Noreen (2007) observam que no contexto do Método do Custeio Variável, ao se identificar os custos de comportamento variável, é possível se realizar uma análise gerencial em função do grau de participação de cada componente de custo no valor global do objeto de custo (produtos, pedidos, clientes, segmentos da empresa, entre outros), trazendo conclusões objetivas do ponto de vista gerencial.

O estudo da margem de contribuição, de acordo com Padoveze (2007), é elemento fundamental para as decisões de curto prazo de uma organização, pois possibilita inúmeras análises aos gestores objetivando a redução de custos da empresa, bem como políticas de incremento de quantidade de vendas e redução dos preços unitários dos produtos.

Analisando estes conceitos, podemos observar que a margem de contribuição pode proporcionar informações à gerência, ao gestor da organização, para a correta tomada de decisão. Com a análise dos dados, pode-se decidir para a redução ou o aumento de uma linha de produtos, verificando alternativas para tornar o mix de produtos da empresa viáveis economicamente.

Apesar das visíveis vantagens da aplicação do conceito de margem de contribuição, o mesmo não é aceito para fins fiscais do ponto de vista dos Princípios Contábeis.

Para Padoveze (2007) o conceito de margem de contribuição subestima os custos fixos, que são ligados à capacidade de produção e de planejamento de longo prazo da empresa, o que pode trazer problemas de continuidade para a entidade, assim como a exclusão dos custos fixos indiretos para a avaliação dos estoques causa subavaliação, fere os princípios contábeis e altera o resultado do período. Seguindo essa ideia, Dubois, Kulpa e Souza (2006) afirmam que por ferir os princípios contábeis e não ser aceito pelas normas legais, o custeio variável (que toma por base a margem de contribuição) somente pode ser utilizado para fins gerenciais. Sendo assim, a aplicação da margem de contribuição restringe-se unicamente ao uso gerencial.



## 2.6 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Segundo a Lei da Reforma Bancária, nº4595 de 31 de dezembro de 1964, consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros..

O Sistema Financeiro Nacional é subdividido em subsistema normativo e operativo, segundo a Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN, o subsistema operativo é composto pelas instituições que atuam na intermediação financeira e tem como função operacionalizar a transferência de recursos entre fornecedores de fundos e os tomadores de recursos, a partir das regras, diretrizes e parâmetros definidos pelo subsistema normativo. Estão nessa categoria as instituições financeiras bancárias e não-bancárias, o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo - SBPE, além das instituições não financeiras e auxiliares.

De acordo com Fortuna (2008, p. 27), “no agrupamento das instituições financeiras, os bancos comerciais, por suas múltiplas funções, constituem a base do sistema monetário e, devido aos serviços prestados, são, sem dúvida, os mais conhecidos das instituições financeiras.

Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994).

Como referência para a execução deste trabalho, deve-se tomar como referência as instituições financeiras bancárias denominadas como bancos múltiplos, classificação na qual se enquadra o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A..

Em relação ao sistema de custos das instituições financeiras, Teixeira (1993, p. 8), “a partir da experiência vivida através dos diversos planos de governamentais de estabilização da

economia, as instituições financeiras se aperceberam da importância dos sistemas de custos como ferramenta auxiliar para decisões administrativas”.

Deve-se atentar também que além dos custos financeiros, também integram a estrutura dos custos bancários os custos administrativos, ou seja, aqueles ligados à manutenção operacional da instituição.

Por fim é muito importante levar em consideração que a atividade bancária tem características diferenciadas, existe a necessidade de considerar as implicações que elas oferecem em relação a apuração e controle de custos.

## 2.7 ESTUDOS RELACIONADOS

Apesar de existir um grande número de trabalhos, teses e dissertações sobre Controladoria, são raras as pesquisas que abordam a questão da Controladoria nas instituições financeiras.

A seguir estão elencadas as principais contribuições teóricas sobre o assunto em questão.

Borinelli (2006) elaborou sua tese de doutorado com a problemática de que o arcabouço teórico em que se assenta a Controladoria não está consolidado, visto que a literatura apresenta divergência entre os autores e não se sabe até que ponto a realidade da Controladoria tem explicado tal arcabouço teórico. Com a problemática apresentada o autor discorre a sua tese sistematizando o conhecimento sobre Controladoria num arcabouço teórico denominado Estrutura Conceitual Básica de Controladoria - ECBC e investigando a realidade das práticas de Controladoria das 100 (cem) maiores empresas privadas que operam no Brasil. Os resultados evidenciam que, na prática, as empresas utilizam diferentes maneiras de organizar as atividades de Controladoria; o que permite concluir que os elementos que formam a ECBC refletem, parcialmente, as práticas de Controladoria das empresas investigadas.

Cruz (2009) elaborou a sua dissertação de mestrado através de uma revisão da ECBC proposta por Borinelli (2006). A dissertação tem como objetivo principal verificar se, em que medida, as práticas de Controladoria dos maiores bancos que operam no Brasil se refletem em uma Estrutura Conceitual Básica de Controladoria. Dentre as várias análises do trabalho, uma das respostas obtidas mostra que, para os processos de Orçamento, Mensuração, Análise e Controle de Custos, bem como no Planejamento Tributário, a Controladoria é considerada como a área responsável ou coordenadora. Após todas as entrevistas, questionamentos e

análises, os resultados encontrados evidenciaram que as práticas de Controladoria dos maiores bancos que operam no Brasil reflete, parcialmente, os elementos que integram uma Estrutura Conceitual Básica de Controladoria.

Lima *et al.* (2011) tiveram como objetivo principal identificar as funções do órgão de Controladoria em uma instituição financeira e como a sua atuação é percebida pelos gestores, tal pesquisa foi realizada no Banco do Nordeste do Brasil S.A. - BNB. Como resultado da pesquisa, conclui-se que o órgão de Controladoria do BNB guarda consonância com os conceitos apresentados na literatura, haja vista que realiza uma multiplicidade de funções relacionadas ao planejamento, avaliação e controle e gestão da informação, as quais são claramente percebidas por expressiva proporção dos gestores e contribuem sobremaneira para o alcance da eficácia empresarial.

Santos (2005) na sua dissertação de mestrado compara a Controladoria enquanto ciência e o modelo encontrado no Banco do Brasil. Na pesquisa é abordada a temática da demonstração do resultado gerencial, o autor explica que os resultados do banco são apurados mensalmente com a visão na margem de contribuição de produtos, cliente e unidades. A pesquisa constatou que no Banco do Brasil nem todas as atividades tradicionais do *controller* são realizadas pela Controladoria.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos: (a) pela forma de abordagem do problema, (b) de acordo com seus objetivos e (c) com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto à abordagem do problema esta pesquisa é qualitativa, pois segundo Beuren e Raupp (2013, p.92), “a abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”. Além disso, a pesquisa que será realizada no Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., das variáveis de custo e margem de contribuição se enquadra na pesquisa qualitativa, pois há uma análise mais aprofundada em relação aos dados que serão estudados.

De acordo com os objetivos, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Andrade (2002) a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere nele.

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo classifica-se como estudo de caso. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso

justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação.

A técnica de coleta de dados foi mediante pesquisa documental, observação e entrevista. A coleta de dados (informações relativas ao segundo semestre de 2014) foi realizada no setor de Controladoria do Banrisul entre setembro e outubro, através de relatórios e planilhas eletrônicas. A entrevista foi realizada com uma Analista da Gerência de Custos e Rentabilidade do Banrisul, a entrevista foi de forma semi-estruturada, segundo Gil (1999, p. 120), “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Os dados foram analisados de forma descritiva.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Nessa seção são apresentados os dados obtidos após a pesquisa na Gerência de Custos e Rentabilidade do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.. Para auxiliar o entendimento, serão caracterizadas as instituições bancárias de uma maneira geral; em seguida será feita uma contextualização do Banrisul e da Unidade de Controladoria da Instituição. A seção é encerrada com a análise dos dados do cálculo da margem de contribuição dos clientes pessoa jurídica.

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTIDADE**

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. é uma sociedade de economia mista, constituída sob a forma de Sociedade Anônima, na qual o seu maior acionista é o Estado do Rio Grande do Sul. O Banrisul, nome conhecido popularmente, foi fundado em 12 de setembro de 1928 e até o segundo trimestre de 2013 já contava com 485 agências no Estado do Rio Grande do Sul e 11.870 colaboradores.

O Banrisul é uma instituição financeira, bancária, atuando como banco múltiplo nas carteiras: comercial, crédito financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento, arrendamento mercantil e investimento. Como banco múltiplo, o Grupo Banrisul oferece ampla variedade de produtos e serviços financeiros, incluindo cartão de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcio e administração de recursos de terceiros. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como financiamentos imobiliário e rural.

A Instituição cujo princípio e valores são a transparência, ética, comprometimento, integração e eficácia tem a missão de ser o agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul. Por fim, sua visão é ser um banco público, rentável, sólido e competitivo, integrado às comunidades a que presta serviços com excelência.

#### 4.2 A UNIDADE DE CONTROLADORIA

A Controladoria do Banrisul é o órgão responsável pela gestão e acompanhamento dos processos pertinentes ao planejamento das diretrizes do banco, controles internos aplicados na instituição, avaliação de desempenho econômico-financeiro, pagamentos e base de dados corporativa .

Segundo a Resolução nº 4.781 de 26 de agosto de 2014 , a Controladoria do Banco do Estado do Rio Grande do Sul está dividida nas seguintes Gerências: Gerência de Controles Internos e *Compliance*, Gerência de Gestão de Contratos, Gerência de Pagadoria e Gerência de Custos e Rentabilidade.

Para a realização desta pesquisa foram utilizados dados da Gerência de Custos e Rentabilidade, tal gerência é responsável, no nível em que lhe for delegado, pela mensuração de custos de pessoal, produtos e serviços, e de rentabilidade de clientes e produtos, observando o cumprimento das normas, os aspectos de segurança e produtividade requeridos pelo banco.

As principais atribuições da Gerência de Custos e Rentabilidade são:

- a) dar suporte, permanente, a todas as áreas do Banco, fornecendo subsídios suficientes em custos e rentabilidade para identificar áreas de melhoria e traçar planos de ação;
- b) fornecer métricas e medidas de desempenho para gestão do negócio;
- c) mensurar custos de produtos, serviços, atividades e canais, rastreando todos os componentes que o formaram;
- d) calcular/mensurar o custo de pessoal (BEZ);
- e) otimizar a gestão estratégica de custos na organização, tais como:
  - identificar quais produtos, serviços, canais e clientes devem ser mantidos e quais deve-se otimizar ou recomendar a sua descontinuidade;
  - identificar e mensurar as atividades que agregam ou não valor para a empresa e seu impacto nos custos;

- demonstrar a alocação dos custos diretos e indiretos, identificando os fixos e variáveis, nos produtos, serviços, processos ou atividades, e
- mapear e identificar os fatores que mais impactam nos custos;
- f) definir e acompanhar centro de custos do Banco (BTUT14L) e estabelecer vínculo com códigos definidos pela Gestão de Pessoas para a lotação de empregados;
- g) compor e analisar rentabilidade dos clientes, considerando todas as categorias de produtos e serviços, servindo de base para a tomada de decisão;
- h) segmentar os clientes por perfil de rentabilidade;
- i) definir e acompanhar critérios de rateio de despesas das empresas do Grupo Banrisul (Banrisul Cartões S.A., Banrisul S.A. Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio, Banrisul S.A Administradora de Consórcios e Banrisul Armazéns Gerais S.A) que atendam aos convênios operacionais estabelecidos;
- j) calcular e repassar, mensalmente, à Unidade de Contabilidade e às empresas do Grupo Banrisul as despesas a serem ressarcidas por essas empresas ao Banco, e
- k) gerenciar os convênios operacionais entre Banco e as empresas do Grupo Banrisul.

Podemos concluir que de maneira geral as funções da Controladoria do Banrisul se enquadram com as funções clássicas da unidade de controladoria das demais empresas. Entretanto, quando tratamos do caso específico das instituições financeiras, o setor de Controladoria está mais focado nas questões do risco e do retorno financeiro.

#### 4.3 COLETA DE DADOS

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. utiliza o método de custeio por absorção, o qual é aceito pelo Fisco para divulgação. Entretanto, para fins gerenciais e tomada de decisões, o banco utiliza o método de custeio variável.

Os custos utilizados pelo banco estão segregados, para apuração de rentabilidade, em operacionais e de captação e as receitas, em financeiras e de tarifas.

Na captação, com a informação de saldos médios mensais obtidos a partir de uma base de informações de clientes, aplica-se um percentual denominado de *spread* líquido, resultando na receita financeira.

Segundo Ana Cláudia Pereira (Analista da Gerência de Custos e Rentabilidade), o *spread* líquido é calculado da seguinte forma:

“Para as contas com saldo médio credor (depósitos à vista, saldo credor empréstimo c/c- parte credora) há um *spread* fixo estabelecido pelo banco e em consonância com o Banco Central, pois não há o custo de captação, somente o operacional. Para as contas com saldo médio devedor é calculado o valor do *spread* líquido do custo de captação, ou seja, a taxa acordada com o cliente na rede, líquida do valor do CDI no mês. Na cobrança é calculado o *spread* sobre o *float*.”

A “margem de contribuição do cliente” é calculada após ter-se apurado as receitas do cliente, as quais são: a receita financeira e a receita de tarifas. Deduzindo-se, então, os custos variáveis, que são os que estão diretamente relacionados com o volume de produtos e serviços utilizados pelo cliente; a avaliação de rentabilidade ainda é realizada pela margem de contribuição. Os custos variáveis ficam dentro dos custos operacionais e estão diretamente relacionados com o volume de serviços e produtos utilizados pelo cliente, tendo como premissa: quanto maior for o volume utilizado pelo cliente, maiores serão os custos e despesas variáveis totais, sendo o custo variável unitário constante.

O cálculo é feito mensalmente de acordo com a atualização dos índices financeiros, no caso os Certificados de Depósito Interbancários - CDI, para os produtos e serviços, já para os clientes é por demanda. Estes dados são de extrema importância para os gestores da rede de agências, pois através destes dados conseguem negociar com os clientes.

A seguir são demonstrados exemplos de margem de contribuição de alguns clientes pessoa jurídica. Os nomes dos clientes foram alterados devido ao sigilo bancário.

**Tabela 1** - Cliente X

PRODUTOS	QTDE	RECEITA (R\$)	CUSTO VARIÁVEL (R\$)	CUSTO TOTAL (R\$)
<b>S.CRED.EMPR.C/C-COM-CTA.EMPRES.</b>				
Saldo médio do mês		101,40		
Receita tarifas		20,41		
Qtde. lcto. liq. automático	5		0,10	0,45
Qtde. lcto. liq. automático	15		0,30	1,35
Db.efetuado-encargos/diversos				
Qtde. lcto. liq. automático	1		0,02	0,09
				1,89
<b>RECEITA TOTAL</b>		<b>121,41</b>		
<b>CUSTO VARIÁVEL</b>		<b>0,42</b>		
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO CLIENTE</b>		<b>121,39</b>		
<b>CUSTO FIXO</b>		<b>1,47</b>		
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>		<b>119,92</b>		

**Fonte:** MONTEIRO, Jordana (2014).

Analisando os dados do Cliente X, notamos que ele detém-se em contratar apenas o serviço de conta corrente com limite, cuja conta no momento da análise do relatório possuía

um saldo médio baixo, assim como uma baixa quantidade de movimentos comparado com outros clientes pessoa jurídica.

Por possuir uma baixa movimentação e um baixo volume de serviços, o Cliente X possui um custo variável bem reduzido, situação que quase equipara a sua margem de contribuição com a sua receita.

**Tabela 2 - Cliente Y.**

PRODUTOS	QTDE	RECEITA (R\$)	CUSTO VARIÁVEL (R\$)	CUSTO TOTAL (R\$)
<b>COBR.CAUCIONADA-NORMAL</b>				
Saldo médio do mês		58,05		
Valor baixado no mês		922,35		
Receita tarifas				
<i>Float</i>	0,99			
Qtde. lcto. liq. manual	107		41,73	77,04
Qtde. lcto. liq. automático	1421		42,63	156,31
		<b>980,40</b>	<b>84,36</b>	<b>233,35</b>
<b>S.CRED.EMPR.C/C-COM-CTA.EMPRES.</b>				
Saldo médio do mês		762,92		
Receita tarifas		39.598,55		
Qtde. lcto. liq. manual	185		98,05	125,80
Qtde. lcto. reg. automático	3187		63,74	286,83
Qtde. lcto. liq. manual	8		4,24	5,44
Qtde. lcto. reg. automático	3736		74,72	336,24
Qtde. lcto. cart.	21		3,78	5,25
		<b>40.361,47</b>	<b>244,53</b>	<b>759,56</b>
<b>COBR.SIMPLES-NORMAL</b>				
Saldo médio do mês				
Valor baixado no mês		98,67		
Receita tarifas		4.562,74		
<i>Float</i>	0,99			
Qtde. lcto. reg. automático	2175		87,00	456,75
Qtde. lcto. liq. manual	28		10,92	20,16
Qtde. lcto. reg. automático	459		13,77	50,49
		<b>4.661,41</b>	<b>111,69</b>	<b>527,40</b>
<b>COBR.SIMPLES-CCB</b>				
Valor baixado no mês		0,04		
Receita tarifas		2,18		
<i>Float</i>	1			
Qtde. lcto. reg. automático	1		0,03	0,11
Db.efetuado-encargos/diversos				
Qtde. lcto. reg. automático	6		0,12	0,54
		<b>2,22</b>	<b>0,15</b>	<b>0,65</b>
<b>CEB SAC POS-CDI-PG JURO CAR.GERAL-GAR.PE</b>				
Saldo médio do mês				26.628,99
Juros apropriados		39.990,96		
		<b>39.990,96</b>		<b>26.628,99</b>
<b>CEB SAC POS CDI-ANT.BANRICOMPRAS.GAR.R-C</b>				

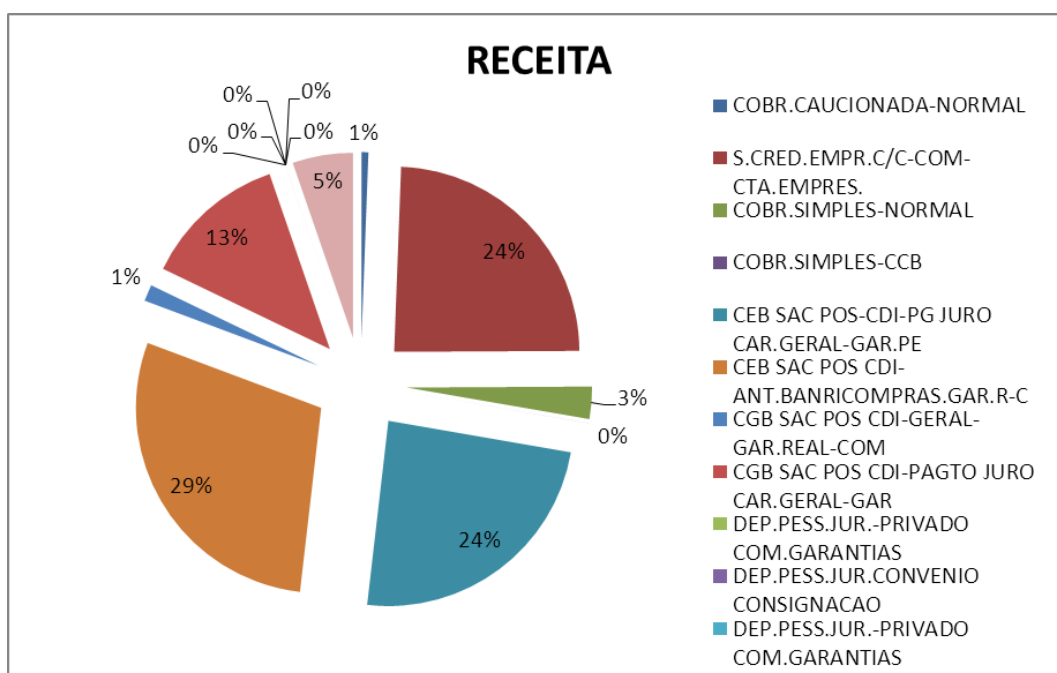


Saldo médio do mês				32.003,56
Juros apropriados		47.885,95		
		<b>47.885,95</b>		<b>32.003,56</b>
<b>CGB SAC POS CDI-GERAL-GAR.REAL-COM</b>				
Saldo médio do mês				1.588,09
Juros apropriados		2.385,37		
		<b>2.385,37</b>		<b>1.588,09</b>
<b>CGB SAC POS CDI-PAGTO JURO CAR.GERAL-GAR</b>				
Saldo médio do mês				14.269,83
Juros apropriados		20.875,08		
		<b>20.875,08</b>		<b>14.269,83</b>
<b>DEP.PESS.JUR.-PRIVADO COM.GARANTIAS</b>				
Saldo médio do mês		0,15		
Qtde. lcto. reg. automático	21		0,42	1,89
Qtde. lcto. reg. automático	21		0,42	1,89
		<b>0,15</b>	<b>0,84</b>	<b>3,78</b>
<b>DEP.PESS.JUR.CONVENIO CONSIGNACAO</b>				
Saldo médio do mês		3,16		
Qtde. lcto. reg. automático	1		0,02	0,09
Qtde. lcto. liq. manual	5		2,65	3,40
Qtde. lcto. reg. automático	24		0,48	2,16
		<b>3,16</b>	<b>3,15</b>	<b>5,65</b>
<b>DEP.PESS.JUR.-PRIVADO COM.GARANTIAS</b>				
Saldo médio do mês		0,11		
Qtde. lcto. reg. automático	21		0,42	1,89
Qtde. lcto. reg. automático	21		0,42	1,89
		<b>0,11</b>	<b>0,84</b>	<b>3,78</b>
<b>DEP.PESS.JUR.-PRIVADO COM.GARANTIAS</b>				
Saldo médio do mês		0,13		
Qtde. lcto. reg. automático	20		0,40	1,80
Qtde. lcto. reg. automático	20		0,40	1,80
		<b>0,13</b>	<b>0,80</b>	<b>3,60</b>
<b>DEP.PESS.JUR.-PRIVADO COM.GARANTIAS</b>				
Saldo médio do mês		5,80		
Qtde. lcto. reg. automático	739		14,78	66,51
Qtde. lcto. reg. automático	21		0,42	1,89
		<b>5,80</b>	<b>15,20</b>	<b>68,40</b>
<b>EMPR.C/C-COM-CC-INDEXADO CDI</b>				
Saldo médio do mês				5.729,72
Juros cobrados		8.758,51		
Qtde. lcto. reg. automático	1		0,02	0,09
Qtde. lcto. reg. automático	3		0,06	0,27
LIMITE CONTRATO		<b>8.758,51</b>	<b>0,08</b>	<b>5.730,08</b>
RECEITA TOTAL		<b>165.910,72</b>		
CUSTO VARIÁVEL		<b>461,64</b>		
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO CLIENTE		<b>165.449,08</b>		
CUSTO FIXO		<b>81.365,08</b>		
RESULTADO LÍQUIDO		<b>84.084,00</b>		

Fonte: MONTEIRO, Jordana (2014).

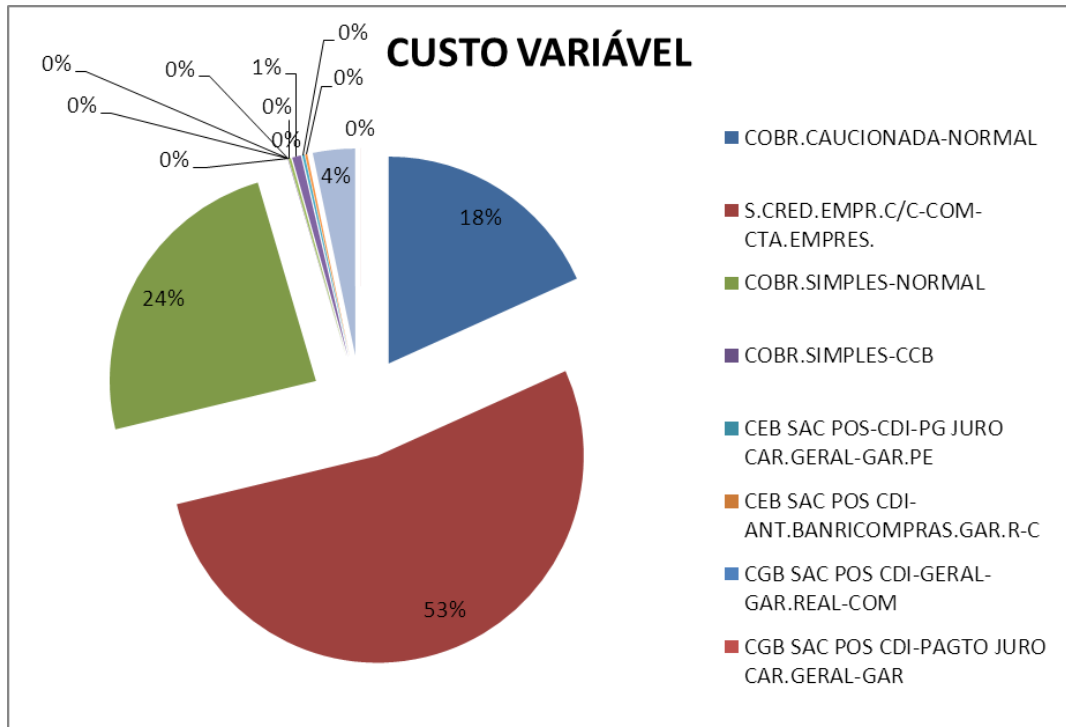
O Cliente Y apesar de ter várias movimentações e quantidade de serviços contratados pelo banco, que elevam o seu custo variável, disponibiliza uma receita relativamente alta, o que alavanca a sua margem de contribuição. Além de ser um cliente com um bom relacionamento com a instituição, alguns serviços contratados pelo mesmo não possuem custo variável, deixando-o assim mais rentável para o banco.

Abaixo seguem os gráficos com os valores percentuais da receita de cada serviço em relação à receita total, denominado Figura 1 – Receita, e, em seguida o custo variável de cada serviço em relação ao custo variável total do cliente Y, denominado Figura 2 - Custo Variável Cliente Y.



**Figura 1 – Receita.**

Fonte: MONTEIRO, Jordana (2014).



**Figura 2** – Custo Variável Cliente Y.  
Fonte: MONTEIRO, Jordana (2014).

Consoante o relatório de margem de contribuição do cliente Y e as figuras 1 e 2, nota-se que o serviço que alavanca a margem de contribuição do cliente é o serviço de antecipação de Banricompras, cuja receita é a mais elevada e seu custo variável tende a zero. Esta demonstração demonstra mais uma vez a importância de Gerência de Custos e Rentabilidade para a Instituição, principalmente para a rede de agências, pois através destas informações os gestores podem planejar estratégias de negociações com os clientes.

#### 4.3 ANÁLISE DE DADOS

Examinando os dados fornecidos pela Controladoria do Banco do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente pela Gerência de Custos e Rentabilidade, verifica-se que as informações fornecidas pela unidade são de suma importância para a tomada de decisões da rede de agências do banco. A partir do momento em que as agências comerciais são a base econômica da instituição, toda a informação relevante fornecida pela Controladoria torna a empresa mais eficiente e eficaz.

Em relação ao cálculo da margem de contribuição dos clientes pessoa jurídica, foco principal desta pesquisa, o Banrisul apesar de utilizar o método de custeio por absorção, pois é o método aceito pelo Fisco e também atende a legislação societária, utiliza o método de

custeio variável para fins gerenciais. O método de custeio variável é mais útil quando se quer comparar e analisar dados para tomada de decisões de curto prazo.

As informações são coletadas pela gerência através do sistema do banco chamado BFN (Fatores de Negociação) que gera um relatório gerencial com os dados fornecidos de acordo com o exemplo do Cliente X e Cliente Y.

A geração de tal relatório, com o auxílio da Unidade de Infraestrutura e Tecnologia, reafirma a interdisciplinaridade da Unidade de Controladoria. De posse deste relatório é possível, através de cruzamento de dados já contido em tabelas eletrônicas, o envio de informações gerenciais para a rede de agências. Os gestores da rede, de posse deste relatório, podem focar os seus esforços para clientes com margem de contribuição maior.

Pode-se concluir que o cálculo é executado de maneira bem organizada, gerando relatórios com os resultados obtidos e possibilitando melhores decisões da base da instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou responder como é feito o cálculo da margem de contribuição dos clientes pessoa jurídica do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A..

Para que fosse possível obter a resposta deste questionamento foram feitas coletas de dados, observações e entrevistas, sob o aspecto qualitativo, por meio de método descritivo, na Unidade de Controladoria do Bannrisul, mais especificamente na Gerência de Custos e Rentabilidade.

Como resultado da pesquisa, conclui-se que o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. , através da Gerência de Custos e Rentabilidade, calcula a margem de contribuição dos seus clientes pessoa jurídica levando em consideração o custeio variável. Tal método não é aceito pelo Fisco, porém pode ser utilizado para fins gerenciais. Após ter-se apurado as receitas dos clientes, os quais são: a receita financeira e a receita de tarifas e; deduzindo-se os custos variáveis, que são os que estão diretamente relacionados com o volume de produtos e serviços utilizados pelo cliente, encontra-se a margem de contribuição do cliente.

É importante salientar que a pesquisa limitou-se a analisar uma instituição específica, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., por este motivo as conclusões obtidas não necessariamente se equiparam com procedimentos de outras instituições financeiras. Entretanto, esta pesquisa pode contribuir para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. *et al.* **Controladoria**. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, P. G. L. **A utilização pela Controladoria dos trabalhos da auditoria interna e externa sobre o sistema de controle interno: um estudo nas grandes empresas do estado do Ceará**. 2006. 114f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Ceará. 2001. Disponível em: <<http://www.ppac.ufc.br/images/dissertac/CCG/paolo%20giuseppe%20lima%20de%20araujo%202006.pdf>> Acesso em 11 nov. 2014.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12 ed. Hanover. Mc Graw Hill, 2005.

BANRISUL. **Perfil**. Disponível em: <<http://www.banrisul.com.br/>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

BANRISUL. **Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em: <[http://www.banrisul.com.br/bob/download/Banrisul\\_RelatorioSustentabilidade2013.pdf](http://www.banrisul.com.br/bob/download/Banrisul_RelatorioSustentabilidade2013.pdf)>. Acesso em : 17 nov. 2014.

BANRISUL. **Resolução 4.781 de 26 de agosto de 2014**. Redefine a estrutura organizacional e as atribuições da Controladoria. Porto Alegre, 2014.

BERTI, A. **Contabilidade e análise de custos**. Juruá Editora: Curitiba, 2007.

BERTO, D. J; BEULKE, R. **Gestão de Custos**. 2ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2012

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BIANCHI, M.; BACKES, R.G.; GIONGO, J. **A Participação da Controladoria no processo de gestão organizacional**. Revista ConTexto, v.6, n. 10, Porto Alegre, 2º semestre 2006. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11230/6633>>. Acesso em: 25 out. 2013.

BORINELLI, M. L.; SOUZA, B. C. **Controladoria**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de Controladoria**: sistematização à luz da teoria de da *práxis*. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>> Acesso em 11 nov. 2014.

BORNIA, A. C.. **Análise Gerencial de Custos**: Aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14595.htm)>. Acesso em 17 nov 2014.

BRUYNE, P. ; HERMAN, J.; SCHOUTHEEIE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1997.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução CMN nº 2.009, de 26 de agosto de 1994**. Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relacionadas ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1994/pdf/res\\_2099\\_v25\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1994/pdf/res_2099_v25_P.pdf)>. Acesso em 17 nov 2014.

COSTA, F. N. **Brasil dos Bancos**. São Paulo: EDUSP, 2012

CRUZ, B. R. **A prática da Controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de Controladoria**. 2009. 145f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009. Disponível em:<  
<http://www.teses.usp.br/tese/disponiveis/12/12136/tde-04112009-230522/pt-br.php>>. Acesso em 8 nov. 2014.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

FEBRABAN [http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id\\_pagina=31](http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=31)

FIGUEIREDO, S. ; CAGGIANO, P. C. **Controladoria – Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, S. **Contabilidade e a gestão empresarial – A Controladoria**. *Revista Brasileira de Contabilidade*, ano XXIV, Brasília, n. 93, mai/jun. 1995.

FORTUNA, E.. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 17. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e Desempenho**. São Paulo: Futura, 2007.

LIMA, F. B. *et al.* **A Controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A.** *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 43-72, jan.mar. 2011. Disponível em: <

<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/595/0>>.

Acesso em 4 nov. 2014.

LOPES DE SÁ, A. **Dicionário de Contabilidade**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, A.S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

PADOVEZE, C. L. **O Paradoxo da Utilização do Método de Custeio: Custeio Variável por Absorção**. *Revista CRC-SP*, ano 4, n.12, p.42-58, jun. 2000.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Manual delcontroller: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Tradução: Gloria Hillers de Luque. Bilbao: deusto, 1996.

SANTOS, A. S. **Controladoria no Banco do Brasil S.A.: uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras**. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia: Controladoria) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6827/000490949.pdf?sequence=1>>. Acesso em 29 out. 2014.

SANTOS, F.. **Controladoria: teoria e prática**. 1. Ed. Recife: AGBOOG, 2012.



TEIXEIRA, L. G. **Sistema de Contabilidade de Custos em instituições financeiras**. 1993. 193f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Fundação Getúlio Vargas, Rio De Janeiro, 1993, Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9482/000060211.pdf?sequence=1>>

WAHLMANN, G. C. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. 2003. 106f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba, 2003. Disponível em: [http://www.fucape.br/premio\\_excelencia\\_academica/upld/trab/7/gabriela\\_Mono\\_7.pdf](http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/7/gabriela_Mono_7.pdf). Acesso em 11 nov. 2014.