

ALINHAMENTO DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL COM AS ALAVANCAS DE SIMONS: UM ESTUDO EM GRANDES BANCOS NO BRASIL

Cleiton Ricardo Kuronuma - Faculdade FIPECAFI

Roberto Preti Barciella - Fipecafi

Vladimir Coelho Grijó - Fipecafi

Paschoal Tadeu Russo - Faculdade Fipecafi

Resumo

Simons, através da obra "Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal", publicada em 1995, propôs um modelo abrangente de controle gerencial, denominado alavancas de controle. Neste modelo, Simons (1995) sugere o controle da estratégia através de quatro alavancas: o sistema de crenças, o sistema de fronteiras, o sistema de controle diagnóstico e o sistema de controle interativo. Ainda que cada uma destas alavancas tenha um propósito diferente, elas trabalham de forma integrada e a força coletiva deste modelo se origina das tensões criadas por cada alavanca. Este trabalho tem como objetivo analisar o alinhamento dos sistemas de controle gerencial utilizados em grandes Bancos que atuam no Brasil ao modelo de alavancas de controle de Simons. Foram selecionados os três maiores bancos privados no Brasil, de acordo com os valores totais de ativos em dezembro de 2015 (Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander Brasil). Foi realizado um estudo de natureza exploratória, pela análise de documentos disponibilizados publicamente pelas três instituições. A análise dos resultados evidenciou que: os sistemas de controle gerencial desses Bancos estão alinhados com as quatro alavancas; o cliente é o foco principal de seus sistemas de crenças e há nelas padronização dos sistemas de controle gerencial tipificados nas quatro alavancas. Também foram identificadas potenciais lacunas no Santander Brasil (a visão e o comitê e política de inovação não estão explícitos nos documentos coletados e o conselho fiscal não é permanente) e oportunidade de melhoria na transparência da divulgação das informações não-financeiras nas três instituições.

ALINHAMENTO DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL COM AS ALAVANCAS DE SIMONS: UM ESTUDO EM GRANDES BANCOS NO BRASIL

RESUMO

Simons, através da obra *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, publicada em 1995, propôs um modelo abrangente de controle gerencial, denominado alavancas de controle. Neste modelo, Simons (1995) sugere o controle da estratégia através de quatro alavancas: o sistema de crenças, o sistema de fronteiras, o sistema de controle diagnóstico e o sistema de controle interativo. Ainda que cada uma destas alavancas tenha um propósito diferente, elas trabalham de forma integrada e a força coletiva deste modelo se origina das tensões criadas por cada alavanca. Este trabalho tem como objetivo analisar o alinhamento dos sistemas de controle gerencial utilizados em grandes Bancos que atuam no Brasil ao modelo de alavancas de controle de Simons. Foram selecionados os três maiores bancos privados no Brasil, de acordo com os valores totais de ativos em dezembro de 2015 (Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander Brasil). Foi realizado um estudo de natureza exploratória, pela análise de documentos disponibilizados publicamente pelas três instituições. A análise dos resultados evidenciou que: os sistemas de controle gerencial desses Bancos estão alinhados com as quatro alavancas; o cliente é o foco principal de seus sistemas de crenças e há nelas padronização dos sistemas de controle gerencial tipificados nas quatro alavancas. Também foram identificadas potenciais lacunas no Santander Brasil (a visão e o comitê e política de inovação não estão explícitos nos documentos coletados e o conselho fiscal não é permanente) e oportunidade de melhoria na transparência da divulgação das informações não-financeiras nas três instituições.

Palavras-chave: Alavancas de controle de Simons, Sistemas de controle gerencial, Bancos.

ABSTRACT

Simons, through the book *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, published in 1995, proposed a comprehensive model of management control, called levers of control. In this model, Simons (1995) suggests the control of the strategy through four levers of control: the belief systems, the boundary systems, the diagnostic control systems and the interactive control systems. Although each of these levers of control have a different purpose, they work in an integrated way and the collective force of this model originates from the tensions created by each lever of control. This study aims to analyze the alignment of the management control systems used in large banks in Brazil with the Simons levers of control framework. It was selected the three largest private banks in Brazil, according to the total asset values in December 2015 (Itaú-Unibanco, Bradesco and Santander Brasil). An exploratory study was carried out, using public documents provided by the three institutions. The analysis of the results demonstrated that: the Banks management control systems are alignment with the four levers of control; the client is the main focus of the belief systems of these organizations and there is standardization of the management control systems typified with the four levers of control. Potential gaps were also identified in Santander Brasil (the vision and innovation policy and committee are not explicit on the collected documents and the fiscal council is not permanent), as well as an opportunity to improve disclosure transparency of non-financial information in the three institutions.

Keywords: Simons' levers of control, Simons, Management control systems, Banks.

1 INTRODUÇÃO

A forte expansão do capital estrangeiro no segmento bancário de varejo brasileiro a partir de meados dos anos 1990 trouxe uma importante mudança estrutural nesse setor (Carvalho & Vidotto, 2007). A entrada de novos concorrentes promoveu uma ampla revisão das estratégias concorrenciais dos bancos nacionais e dos estrangeiros presentes no país, com a intensificação do processo de fusão e aquisição, favorecido pela privatização de bancos públicos. A partir de 2002, a participação dos bancos estrangeiros começou a declinar, reflexo da saída de algumas instituições financeiras estrangeiras, que não tiveram êxito em suas tentativas de conquistar o mercado brasileiro (Freitas, 2010). Adicionalmente, mudanças no ambiente financeiro mundial, tais como a integração entre os mercados, o aparecimento de novos produtos e operações, o aumento da sofisticação tecnológica e as recentes regulamentações, decorrentes da globalização, tornaram as atividades e os processos financeiros e seus riscos cada vez mais múltiplos (Gomes & Reis, 2012).

Para suportar as organizações no seu curso de mudança, os sistemas de controle gerencial assumem um papel de destaque provendo, entre outros benefícios, os artefatos de gestão, que contribuem para a realização das atividades organizacionais, e contribuem com o processo de adaptação da organização diante de novas situações, para o atingimento de seus objetivos e propósitos. O controle gerencial tem sido identificado como o processo que visa assegurar que a organização está adaptada às mudanças externas e internas e está desenvolvendo ações esperadas para alcançar seus objetivos (Otley & Berry, 1980).

A definição de sistemas de controle gerencial tem evoluído ao longo dos últimos anos, passando de um foco de provisão de informações financeiras quantificáveis e formais para auxiliar as tomadas de decisões gerenciais, para um escopo amplo de referências, a partir de dados de mercado, clientes, competidores, assim como de informações não financeiras e preditivas que suportam a tomada de decisão (Chenhall, 2003, p. 129). O controle gerencial inclui todos os instrumentos e sistemas que os gerentes usam para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários estão consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Esses sistemas são comumente conhecidos como sistemas de controle gerencial (Merchant & Van der Stede, 2007).

Segundo Nisiyama e Oyadomari (2012, p. 109), um dos modelos mais abrangentes de controle gerencial é o de Simons, com sua proposta de alavancas de controle. Simons (1995) define seu modelo com base em quatro sistemas: sistema de crenças, sistema de fronteiras, sistema de controle diagnóstico e sistema de controle interativo. Segundo Pletsch e Lavarda (2015), o sistema de crenças é utilizado para inspirar e guiar a busca e a descoberta de oportunidades. O sistema de fronteiras é utilizado para estabelecer os limites aceitáveis dos participantes da organização. Já o sistema de controle diagnóstico é utilizado para mensurar e controlar as metas. Por fim, o sistema de controle interativo é usado para estimular o surgimento de novas ideias e abordagens estratégicas. Segundo Nisiyama e Oyadomari (2012, p. 106), estas quatro alavancas de controle possibilitam uma compreensão integrada da aplicação dos controles gerenciais.

Com base nas pesquisas que foram realizadas no período de 1995 a 2007 valendo-se do modelo de Simons, pode-se considerar que, de forma geral, grande parte desse modelo teórico foi validado, o que o habilita como um construto a ser estudado empiricamente em pesquisas brasileiras (Oyadomari, Frezatti, Cardoso, & Aguiar, 2009, p. 26). Recentemente, a aplicação deste modelo foi estendida ao exame de novas temáticas, como a de controles inter-organizacionais, responsabilidade social corporativa e relatórios ambientais e aplicação de controles e respostas às crises bancárias (Martyn, Sweeney & Curtis, 2016). Na França, o estudo de Arjaliès e Mundy (2013), analisou as maiores empresas cotadas na bolsa francesa

(índice CAC40, que reúne as 40 maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores da França) e evidenciou a presença das alavancas de Simons nas práticas de controle gerencial dessas empresas. Destaca-se que, entre elas, na época da pesquisa, encontravam-se os bancos BNP Paribas, Crédit Agricole, Dexia e o Société Générale, que são os maiores da França. No Brasil não foram identificados trabalhos que abordam o alinhamento dos sistemas de controle gerencial ao modelo de alavancas de controle de Simons em grandes Bancos que atuam no país.

Neste contexto, esta pesquisa tem por objetivo principal avaliar o alinhamento dos sistemas de controle gerencial dos maiores Bancos que atuam no Brasil ao modelo de alavancas de controle de Simons, apresentando evidências da importância da sua aplicação nestas organizações, valendo-se, para tal, de uma análise documental de informações públicas. Para esta pesquisa foram selecionados os três maiores bancos privados no Brasil de acordo com os valores totais de ativos, conforme balanços patrimoniais publicados em dezembro de 2015. Dentre eles, estão dois grandes Bancos privados nacionais, Itaú-Unibanco e Bradesco, e um de origem espanhola, o Santander Brasil.

Esta pesquisa se justifica pela relevância do tema alavancas de controles de Simons nos sistemas de controle gerencial (Oyadomari, Frezatti, Cardoso, & Aguiar, 2009) e pela possibilidade de sua utilização na análise de controles utilizados nos três maiores bancos privados brasileiros, trazendo claros benefícios para as organizações que decidam adotá-la.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Alavancas de controle de Simons

2.1.1 *Desafios no gerenciamento da estratégia*

Segundo Simons (1995, p. xi), estudos feitos na década de 1980, revelaram que empresas inovadoras utilizavam seus planejamentos de receitas e sistemas de controle com mais intensidade que as menos inovadoras. Simons (1995) ao analisar esse fenômeno se debruça sobre a contabilidade e o controle, bem como o gerenciamento estratégico, e propõe um novo arcabouço conceitual para o atingimento da estratégia e da gestão organizacional por meio de quatro alavancas básicas: os sistemas de crenças, os sistemas de fronteiras, os sistemas de controle diagnóstico e os sistemas de controle interativo. Os quatro sistemas trabalham simultaneamente, mas com propósitos diferentes. Sua força coletiva se origina das tensões criadas por cada alavanca (Simons, 1995, p. 5).

Um sistema de crenças é um conjunto definições que os altos executivos comunicam formalmente e reforçam sistematicamente para prover valores básicos, propósito e direcionamento para a organização. Esses valores fundamentais estão conectados à estratégia de negócios da empresa. Um sistema de crenças formal é criado e comunicado através de documentos, credos e declarações (*statements*) de missão e de propósito (Simons, 1995, p. 32). O propósito primário de um sistema de crenças é inspirar e guiar a busca e a descoberta na organização. Os líderes definem os valores e o direcionamento da organização, por meio do estabelecimento do senso de unidade (agrupamento); proporcionando prestígio aos componentes do grupo, e/ou utilizando crenças formais como símbolos do que a organização representa (Simons, 1995, p. 33).

Por serem amplos e inspiradores, os sistemas de crenças não devem ser atrelados aos sistemas de incentivos formais da organização, pois são muito vagos para serem utilizados como medidas de desempenho. Simons (1995), visando responder a uma possível subjetividade inerente ao sistema de crenças, propôs outros sistemas - os sistemas de

fronteiras. Esses sistemas impõem limites importantes nas atividades organizacionais motivadas pelo sistema de crenças. Os sistemas de crenças e de fronteiras trabalham em conjunto nas atividades de controle relacionadas à busca por oportunidades sendo o sistema de crenças, o motivador e o de fronteiras, o limitador.

Simons (1995, p. 38) entende que os indivíduos nas organizações estão sempre buscando oportunidades, isto é, quando em face de novas informações e conjunturas, eles procuram formas de criar valor ou remover obstáculos. Assim, sistemas de fronteira são geralmente definidos em termos de restrições ou de padrões mínimos a serem seguidos. A partir do sistema de crenças, o sistema de fronteiras comunica o domínio aceitável para a atividade de busca e oportunidades e assim demarca o espaço de oportunidade dentro do qual os participantes de uma organização podem exercitar suas energias. Os sistemas formais estabelecem dois tipos de fronteiras: as de condutas nos negócios e as estratégicas. Ambas são definidas através das análises dos riscos associados às estratégias específicas dos negócios.

Um exemplo de fronteira de condutas nos negócios é o Código de Conduta, que se baseia em: leis sociais; no sistema de crenças organizacional, e nos códigos de comportamento promulgados pela indústria e associações profissionais (Simons, 1995). As fronteiras estratégicas são exemplificadas por Simons (1995) por meio de artefatos diversos, como o planejamento estratégico, o sistema de orçamento de capital, e indicadores e limites utilizados na avaliação de negócios. Simons (1995, p. 51) alerta que se definidas de maneira imprópria, fronteiras estratégicas podem dificultar a adaptação às mudanças em produtos, mercados e tecnologias, sendo importante a flexibilidade da alta administração nessas situações. Embora os incentivos aos sistemas de fronteiras sejam geralmente baseados em sanções, as restrições criam o grau de liberdade para o sistema de crenças atuar. A tensão criada pelo confronto dos dois sistemas possibilita assim o compromisso e o *empowerment* (Simons, 1995).

Os sistemas de controle diagnóstico são a espinha dorsal tradicional do controle gerencial, pois são desenhados para assegurar o sucesso da conquista dos objetivos da empresa. Sua utilização permite a alocação de recursos, a definição de metas, promover motivação, estabelecer direcionamento de correções, avaliações e a liberar a escassa atenção dos gestores (Simons, 1995, p. 57).

Nos sistemas de medida de desempenho estratégicos, os indicadores descrevem qualquer um dos fatores críticos de sucesso, considerando a execução da estratégia ou os resultados que se espera atingir. Alguns exemplos desses sistemas: plano de negócio, plano orçamentário, sistemas de metas, sistemas de custeio, sistemas de monitoramento de projetos, sistemas de monitoramento de receitas, planejamento de recursos humanos, sistemas de planejamento estratégico (Simons, 1995, p. 59). Os sistemas de diagnóstico medem as variáveis que representam importantes dimensões de desempenho para uma dada estratégia. Simons (1995, p.61-64) chama essas variáveis de variáveis críticas de desempenho (*critical performance variables*) e os sistemas de controle diagnóstico proveem os indicadores para o seu gerenciamento. Os sistemas de controle diagnóstico possibilitam às organizações atingirem seus objetivos sem necessitar uma supervisão gerencial constante. Isso possibilita o gerenciamento por exceção (Simons, 1995, p. 68-69).

O gerenciamento da tensão entre a inovação criativa e a consecução das metas previstas é a essência do controle gerencial. Alguns autores destacam que os sistemas de controle gerenciais agem como filtros que homogeneízam a informação, removendo os sinais de mudança do ambiente (Hedberg & Jönsson, 1978, apud Simons, 1995). De acordo com essa visão, esses sistemas limitam as rotinas de busca e experimentação, impactando negativamente a inovação e a procura de oportunidades. Assim, a quarta alavanca de controle

se refere a sistemas que pressionam a organização a quebrar limites, estimulando a busca por oportunidades e encorajando o surgimento de novas iniciativas estratégicas. Esses sistemas, batizados de sistemas de controle interativo, focam nas incertezas estratégicas e possibilitam sua renovação. Os sistemas de crenças trabalham em conjunto com os de fronteira, da mesma maneira os sistemas de controle interativos representam a alavanca que contrabalança os sistemas de controle diagnóstico (Simons, 1995).

Um sistema de controle interativo possui quatro características básicas (Simons, 1995, p. 94): a informação gerada pelo sistema é importante e está na agenda da alta gestão; demanda atenção frequente e regular dos gestores operacionais; os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões presenciais entre superiores, subordinados e pares; e pode ser considerado como um catalizador de desafio e debate contínuo sobre os dados, entendimentos e planos de ação apresentados. Simons (1995, p. 178) cita alguns exemplos de sistemas de controle interativo que são fontes para discussão: sistemas de planejamento, sistemas de gerenciamento de projetos, sistemas de receitas da marca, sistemas de *business intelligence*. Robert Kaplan considera o próprio *Balanced Scorecard* (BSC) como exemplo de sistema de gerenciamento interativo para execução da estratégia (Kaplan, 2010).

O modelo proposto para os sistemas de controle interativo foca em um ciclo fechado, onde as estratégias de negócio apresentam, na visão da alta gestão, as incertezas que, por sua vez, direcionam para sistemas específicos que sinalizam o caminho para a discussão e o diálogo. O debate e o diálogo fecham o ciclo, promovendo o aprendizado que realimenta as estratégias de negócio, reabrindo assim um novo ciclo (Simons, 1995).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, e tem por objetivo proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato quando este é pouco explorado, sendo difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (Raupp & Beuren, 2008, p. 80). Também pode ser considerada como um estudo qualitativo quanto à abordagem e tem seu foco na pesquisa documental valendo-se da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2008).

A análise de conteúdo visa os vários tipos de comunicações sejam elas linguísticas (escritas ou orais), as icônicas (sinais, fotos, grafismo, filmes, etc.) e demais códigos semióticos como música, comportamentos, sinais patológicos, etc. (Bardin, 2008, p. 40). O procedimento de análise seguiu o método proposto por Bardin (2008, p. 125), e compreendeu as etapas de pré-análise, categorização, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Destaca-se na exploração do material, a fase de codificação, definida por Holsti (como citado por Bardin, 2008, p. 133) como sendo o processo que transforma os dados brutos e agregados em unidades que permitem a descrição das características do conteúdo.

Procurou-se assim, por meio da codificação dos sistemas de controle gerencial utilizados nos três maiores bancos objeto da pesquisa, observar, registrar e analisar se estes estão alinhados com o modelo de alavancas de controle de Simons (1995), buscando inferir relações, em termos de proximidade ou afastamento, com o referencial teórico utilizado na pesquisa.

A esse respeito, Silva & Grigolo (como citado por Raupp & Beuren, 2008, p. 89) situa que a pesquisa documental se baseia em material que não recebeu nenhuma análise aprofundada, buscando extrair algum sentido e introduzir-lhe valor. Com base nessa visão, foram analisados os conteúdos de documentos primários dos Bancos Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander Brasil, coletados entre dezembro de 2016 a janeiro de 2017 disponíveis publicamente tais como: relatórios trimestrais e anuais de análise econômica e financeira,

políticas e práticas, códigos, manuais, normas e resoluções, acessíveis por meio de websites dos Bancos analisados. Todos os materiais coletados referem-se ao ano de 2015.

3.1.1 Modelo teórico de pesquisa

O Quadro 1 mostra os relacionamentos esperados entre as variáveis utilizadas neste trabalho – alavancas de controle e sistemas de controle gerencial das organizações analisadas. Neste construto foram identificados cinco sistemas que estão associados ao conceito de sistema de crenças de Simon (1995), dez associados ao sistema de fronteiras, quatro ao sistema de controle diagnóstico e seis ao sistema de controle interativo, para as organizações analisadas. Este constructo possibilita a aplicação de uma abordagem abrangente para análise dos sistemas de controle gerencial em Bancos no Brasil, subsidiando sua análise e reflexão de forma integrada.

Quadro 1 – Modelo teórico de pesquisa

Categorias	Questões Investigativas	Tipos de Variáveis	Referências Bibliográficas
Sistema de Crenças	Quais são as definições que os altos executivos comunicam formalmente e reforçam sistematicamente para prover valores básicos, propósito e direcionamento para a organização? Esses valores fundamentais estão conectados à estratégia de negócios da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e Valores • Visão • Alinhamento da Estratégia com a Missão, Valores e Visão • Estratégia de Sustentabilidade • Inserções/ incentivos sociais 	Simons (1995); Kaplan, (2010); Pletsch e Lavarda (2015); Nisiyama e Oyadomari (2012)
Sistema de Fronteiras	Quais são os sistemas que existem nas organizações que estabelecem os limites que devem ser seguidos por cada um dos participantes da organização?	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleia de Acionistas • Conselho Fiscal • Conselho de Administração • Comitê e Política de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital • Comitê e Política de Ética • Comitê e Política de Auditoria • Comitê e Política de Prevenção e lavagem de dinheiro • Comitê e Política de Divulgação • Comitê e Política de Remuneração de Canais de Denúncia 	Simons (1995); Pletsch e Lavarda (2015); Nisiyama e Oyadomari (2012)
Sistema de Controle Diagnóstico	Quais são os atores, processos e ferramentas que estão destinados à execução dos controles de desempenho que visam a obtenção dos objetivos e resultados esperados?	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria Executiva • Gerenciamento de Riscos e Capital • Orçamento • Procedimentos de Divulgação de Resultados 	Simons (1995); Lunkes et al. (2001); Pletsch e Lavarda (2015); Nisiyama e Oyadomari (2012)
Sistema de Controle Interativo	Quais são os atores, processos e ferramentas que estão destinados à execução dos controles estratégicos, e que pressionam a organização a quebrar limites, estimulando a busca por oportunidades e encorajando o surgimento de novas iniciativas estratégicas?	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleia de Acionistas • Conselho de Administração • Diretoria Executiva • Comitê e Política de Sustentabilidade • Comitê e Política de Inovação • Indicadores de projeção e avaliação de desempenho (financeiros e não financeiros) 	Simons (1995); Kaplan, (2010); Pletsch e Lavarda (2015); Nisiyama e Oyadomari (2012)

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

4.1 Caracterização do contexto institucional dos bancos múltiplos

De acordo com o Banco Central (Bacen, 2017), os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, 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.

Com o intuito em zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro, a atuação do Banco Central se caracteriza pela publicação de resoluções normativas. Alguns exemplos podem ser considerados, como a consolidação das regras relativas à prestação de serviços de auditoria independente, regulamentação de atividades dos comitês de auditoria, administração e de riscos, aplicação de políticas de remuneração dos administradores, normatização das recomendações de Basileia, instrumentos de prevenção à lavagem de dinheiro e a implementação dos diversos aplicativos e sistemas de controle como o de informações de crédito, de limites operacionais, plano de contas (Cosif), etc.

O atendimento às normas citadas tem apresentado como uma de suas consequências a de influenciar o comportamento dos sistemas de gerenciais das instituições financeiras, como se observa pela institucionalização de diversos órgãos consultivos e deliberativos como assembleias e comitês. Entre estes, se destacam os dedicados aos assuntos como ética, auditoria, divulgação, prevenção à lavagem de dinheiro, remuneração, financeiro, fiscal, gerenciamento de risco e capital (Reis, Gomes & Dalbem, 2014).

No presente estudo foram selecionados os três maiores bancos privados como objeto de análise. No Quadro 2, é apresentada uma visão geral das principais características das organizações estudadas.

Quadro 2 – Visão geral das Instituições Financeiras data base de 2015

Característica	Itaú-Unibanco	Bradesco	Santander Brasil
Atividade Principal: (Fonte: BM&FBovespa)	Atividade Bancária em todas as Modalidades Autorizadas. Inclusive a de Operações de Câmbio.	Prática de Operações Bancárias em Geral. Inclusive Câmbio.	Banco Múltiplo Com Carteira Comercial.
Quant. Colaboradores	90 mil	93 mil	50 mil
Quant. Clientes	60 milhões	68 milhões	32 milhões
Agências e postos de atendimento	4.985	8.754	3.400
Caixas eletrônicos	26.412	50.467	32.000
Canais de Distribuição	Varejo, Uniclass, Personalité, Private, Empresas, Corporate, Institucionais	Varejo, Prime, Private, Empresas, Corporate	Varejo, Van Gogh, Select, Private, Empresas 1, 2 e 3, Corporate, GCB
Produtos e Serviços	Conta corrente, crédito, cartões, financiamento, gestão de patrimônio, seguros, previdência, investimentos, capitalização, consórcio, corretagem, empresas, setor público	Conta corrente, poupança, crédito, emissão e gestão de cartões, consórcio, seguros, previdência, capitalização, banco de investimento, arrendamento mercantil, corretagem de valores mobiliários, gestão de ativos e serviços de intermediação, arrendamento mercantil, recebimentos e processos de pagamentos	Conta corrente, crédito, cartões, financiamento, gestão de patrimônio, seguros, previdência, investimentos, capitalização, consórcio, corretagem, empresas(*)

Nota. Fonte: Itaú (2016); Bradesco (2016); Santander (2016).

A seguir é apresentada, com base no construto, a avaliação comparativa de cada uma das variáveis em cada um dos sistemas propostos por Simon (1995).

4.1.1 Sistema de Crenças

De acordo com Simons (1995), o sistema de crenças deve ser amplo o bastante para possibilitar a todos os participantes da organização o comprometimento com os valores e propósitos da empresa em seus próprios termos. Através dos documentos coletados, analisou-se o alinhamento das organizações com os cinco sistemas de crenças identificados (Quadro 3).

Quadro 3: Sistema de Crenças das organizações analisadas

Variáveis	Itaú-Unibanco	Bradesco	Santander Brasil
Missão e Valores	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> O Itaú tem o objetivo de ser o banco líder em performance sustentável e satisfação dos clientes. Para o Itaú, desenvolvimento sustentável significa gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e a sociedade, garantindo a perenidade dos negócios. Cada empresa tem a sua cultura, sua maneira de ser e fazer. O Itaú possui um conjunto de 7 atitudes inconfundíveis que o define e são sua pedra fundamental. 	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade. 	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> “Apoiar as pessoas e os negócios.” O Santander Brasil tem uma missão definida como banco e como parte da sociedade: contribuir com o progresso das pessoas e das empresas presentes no País, por meio da prestação de serviços financeiros, da geração de valor aos seus acionistas e funcionários, e do investimento em iniciativas sociais e culturais.
Visão	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. 	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável. 	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> Nossa visão e meta é a de nos tornarmos o melhor banco comercial, ganhando a confiança de nossos funcionários, clientes, acionistas e da sociedade em geral.* * Não explicitada no Brasil somente na matriz espanhola.
Alinhamento da Estratégia com a Missão, Valores e Visão	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> Há alguns anos, o Itaú começou a se preparar para um cenário menos favorável ao capital financeiro, através de uma estratégia focada em: investimentos em tecnologia, apetite de crédito com menor perfil de risco, ampliação da vocação como provedor de produtos de seguridade e serviços, e disciplina no controle dos custos operacionais e expansão internacional pela América Latina. Acredita que a reputação, alinhada ao propósito da marca, podem influenciar a 	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> O Bradesco, no mercado nacional, mantém o objetivo de ampliar a já destacada posição que ocupa entre as instituições financeiras privadas e assegurar sua liderança no setor de seguros. Nesse contexto, manterá o incentivo em investimentos e na democratização do crédito, expandindo a oferta de produtos, serviços e soluções, promovendo, prioritariamente, a inclusão bancária e a mobilidade social, por 	<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> A forma de atuar do Banco, no Brasil e no mundo, é baseada na ideia de que tudo o que faz deve ser Simples, Pessoal e Justo. Um banco Simples, Pessoal e Justo significa: i) Oferecer serviços descomplicados e fáceis de operar; ii) Disponibilizar produtos e canais capazes de atender às necessidades e preferências de cada um; e iii) Promover negócios e relações que, a um só tempo, sejam boas para

	escolha dos clientes e, conseqüentemente a qualidade do capital intelectual.	meio de sua ampla Rede de Atendimento, presente em todas as regiões do País, que inclui Agências, Postos Bancários, Correspondentes Bradesco Expresso, equipamentos de autoatendimento, e também através dos Canais de Conveniência, como o Internet Banking, Bradesco Celular e Fone Fácil.	os clientes, acionistas, funcionários e comunidades. <ul style="list-style-type: none"> A gestão de riscos é o coração da atividade de um banco: um modelo robusto ajuda os clientes a não perderem sua capacidade de pagamento, torna os relacionamentos mais duradouros e permite que o negócio cresça de forma sustentável.
Estratégia de Sustentabilidade	*	*	*
Inserções/incentivos sociais	*	*	*

Legenda: * Divulgado, ** Não divulgado.

Nota. Fonte: Itaú, 2016; Bradesco, 2016; Santander, 2016.

4.1.2 Sistema de Fronteiras

De acordo com Simons (1995), o sistema de fronteiras é geralmente definido em termos de restrições ou de padrões mínimos a serem seguidos, comunicando o domínio aceitável para a atividade de busca e oportunidades. Através dos documentos coletados, analisou-se o alinhamento das organizações com os dez sistemas de fronteiras identificados (Quadro 4).

Quadro 4 – Sistema de Fronteiras das organizações analisadas

<i>Variáveis</i>	Itaú-Unibanco	Bradesco	Santander Brasil
Assembleia de Acionistas	*	*	*
Conselho Fiscal	*	*	* • Não permanente
Conselho de Administração	*	*	*
Comitê e Política de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital	*	*	*
Comitê e Política de Ética	*	*	*
Comitê e Política de Auditoria	*	*	*
Comitê e Política de Prevenção e lavagem de dinheiro	*	*	*
Comitê e Política de Divulgação	*	*	*
Comitê e Política de Remuneração	*	*	*
Canais de Denúncia	*	*	*

Legenda: * Divulgado, ** Não divulgado

Nota. Fonte: Itaú, 2016; Bradesco, 2016; Santander, 2016.

4.1.3 Sistema de Controle Diagnóstico

Segundo Simons (1995), os sistemas de diagnóstico medem as variáveis que representam importantes dimensões de desempenho, possibilitando às organizações o atingimento de seus objetivos sem necessitar uma supervisão gerencial constante. Através dos documentos coletados, analisou-se o alinhamento das organizações com os quatro sistemas de controle diagnóstico identificados (Quadro 5).

Quadro 5 – Sistema de Controle Diagnóstico das organizações analisadas

Sistemas	Itaú-Unibanco	Bradesco	Santander Brasil
Diretoria Executiva	*	*	*
Gerenciamento de Riscos e Capital	*	*	*
Orçamento	*	*	*
Procedimentos de Divulgação de Resultados	*	*	*

Legenda: * Divulgado, ** Não divulgado

Nota. Fonte: Itaú, 2016; Bradesco, 2016; Santander, 2016.

Com relação aos Procedimentos de divulgação de resultados, foram identificados doze indicadores de desempenho financeiro (Quadro 6) e dez não financeiro (Quadro 7).

Quadro 6 - Indicadores de Resultado – Sistema de Controle Diagnóstico das organizações analisadas

Indicadores	Itaú-Unibanco	Bradesco	Santander Brasil
Ativos Totais	R\$ 1.276 bilhões	R\$ 1.079 bilhões	R\$ 677 bilhões
Patrimônio Líquido	R\$ 114 bilhões	R\$ 88 bilhões	R\$ 55 bilhões
Lucro Líquido	R\$ 26 bilhões	R\$ 18 bilhões	R\$ 7 bilhões
Produto Bancário	R\$ 92 bilhões	R\$ 70 bilhões	R\$ 42 bilhões
Receita de Serviços e Seguros	R\$ 36 bilhões	R\$ 30 bilhões	R\$ 12 bilhões
Margem Financeira Gerencial	R\$ 55 bilhões	R\$ 55 bilhões	R\$ 30 bilhões
Perdas e recuperação de crédito	R\$ (21) bilhões	R\$ (15) bilhões	R\$ (10) bilhões
Despesas Gerais, Administrativas e outras despesas	R\$ (48) bilhões	R\$ (31) bilhões	R\$ (24) bilhões
ROE	25%	21%	13%
Índice de Eficiência	44%	38%	50%
JCP e Dividendos	7 milhões	6 milhões	6 milhões
Índice de Basileia	18	17	16

Nota. Fonte: Itaú, 2016; Bradesco, 2016; Santander, 2016.

Quadro 7 – Indicadores de Reclamações – Sistema de Controle Diagnóstico das organizações analisadas

Indicadores	Itaú-Unibanco	Bradesco	Santander Brasil
Ouvidoria	**	20 mil	24 mil
Procon	**	67 mil	15 mil

SAC	**	**	1.097 mil
Carta/Impressa	**	4 mil	**
Banco Central	**	41 mil	20 mil
SAC(% reclamações até 5 dias úteis)	**	**	96%
Ouvidoria(% reclamações até 10 dias úteis)	**	**	99%
Ouvidoria(% reclamações até 15 dias úteis)	95%	**	**
Ouvidoria(% reclamações até 5 dias úteis)	81%	**	**
SAC(% reclamações até 3 dias úteis)	79%	**	**

Legenda: * Divulgado, ** Não divulgado

Nota. Fonte: Itaú, 2016; Bradesco, 2016; Santander, 2016.

4.1.4 Sistema de Controle Interativo

Para Simons (1995), o sistema de controle interativo visa estimular a busca por oportunidades, encorajando o surgimento de novas iniciativas estratégicas e focando nas incertezas estratégicas, possibilitando sua renovação. Através dos documentos coletados, analisou-se o alinhamento das organizações com os seis sistemas de controle interativo identificados (Quadro 8).

Quadro 8 – Sistema de Controle Interativo das organizações analisadas

Sistemas	Itaú-Unibanco	Bradesco	Santander Brasil
Assembleia de Acionistas	*	*	*
Conselho de Administração	*	*	*
Diretoria Executiva	*	*	*
Comitê e Política de Sustentabilidade	*	*	*
Comitê e Política de Inovação	*	*	* • Não explicitada no Brasil. Disponível apenas na matriz espanhola
Indicadores de projeção e avaliação de desempenho (financeiros e não financeiros)	*	*	*

Legenda: * Divulgado, ** Não divulgado

Nota. Fonte: Itaú, 2016; Bradesco, 2016; Santander, 2016.

4.2 Análise dos resultados

A seguir são apresentadas as análises à luz das alavancas de Simons (1995) para cada um dos elementos identificados na fase de levantamento dos documentos.

4.2.1 Sistema de Crenças

Simons (1995) enfatiza que o sistema de crenças deve prover valores básicos, propósito e direcionamento para a organização, possibilitando o engajamento dos participantes da organização. Para atender este propósito, foram identificados cinco sistemas de crenças para os Bancos considerados neste trabalho: missão e valores, visão, alinhamento da estratégia com a missão, valores e visão e estratégia de sustentabilidade.

Após a análise dos documentos coletados nos Bancos, verificou-se que há aderência destes com o sistema de crenças de Simons (1995). A única exceção identificada refere-se à visão do Banco Santander Brasil, que não está explícita nos documentos coletados – foi encontrada apenas a visão da sua matriz espanhola. Como Simons (1995) reforça que o sistema de crenças formal é criado e comunicado através de documentos, credos e declarações, considera-se esta como uma potencial lacuna no sistema de crenças do Banco Santander Brasil. O resultado desta análise evidencia a importância da utilização do Sistema de Crenças na análise do processo de gestão das organizações, que traz como benefício a possibilidade de reflexão sobre os valores fundamentais e o direcionamento da organização, fortalecendo o senso de unidade. Outro possível benefício desta alavanca é o do estímulo à avaliação do grau de maturidade das ações de responsabilidade social corporativa e de relatórios ambientais da organização (Martyn, Sweeney & Curtis, 2016).

4.2.2 Sistema de Fronteiras

De acordo com Simons (1995), o sistema de fronteiras comunica o domínio aceitável para a atividade de busca e oportunidades e assim demarca um subconjunto do espaço de oportunidade dentro do qual os participantes de uma organização podem exercitar suas energias. Neste contexto, foram identificados dez sistemas de fronteiras para as instituições consideradas neste trabalho: assembleia de acionistas, conselho fiscal, conselho de administração, comitê e política de gestão integrada de riscos e alocação de capital, comitê e política de ética, comitê e política de auditoria, comitê e política de prevenção e lavagem de dinheiro, comitê e política de divulgação, comitê e política de remuneração e canais de denúncia.

Após a análise dos documentos coletados nos Bancos, verificou-se que há aderência destes com o sistema de fronteiras. A única exceção identificada refere-se ao conselho fiscal do Banco Santander Brasil, que não é permanente. Como parte do sistema de fronteiras, o conselho fiscal define e delimita o domínio fiscal de uma organização; por isso, considera-se que esta não permanência como uma potencial lacuna no sistema de fronteiras do Banco Santander Brasil. Este resultado evidencia a importância da utilização do Sistema de Fronteiras na análise do processo de gestão das organizações, que traz como benefício a possibilidade de verificar se as restrições ou os padrões mínimos estão sendo seguidos, dentro do domínio considerado como aceitável, suportando, por exemplo, a elaboração de respostas ao risco de estratégias fiscais (Plesner Rossing, 2013).

4.2.3 Sistema de Controle Diagnóstico

Para Simons (1995), os sistemas de controle diagnóstico são desenhados para assegurar o sucesso da conquista dos objetivos da empresa. Sua utilização permite a efetiva alocação de recursos; a definição de metas; promover motivação; estabelecer direcionamento para ações corretivas; a avaliação *ex post* e a liberação da escassa atenção dos gestores. Desta forma, foram identificados quatro sistemas de diagnósticos para as instituições em objeto de estudo: diretoria executiva, gerenciamento de riscos e capital, orçamento, procedimentos de divulgação de resultados e mais doze indicadores críticos de desempenho financeiro: ativos

totais, patrimônio líquido, lucro líquido, produto bancário, receitas de serviços e seguros, margem financeira gerencial, perdas e recuperação de crédito, despesas gerais, administrativas e outras despesas, ROE, índice de eficiência, JCP e dividendos e índice de Basileia.

Após a análise dos documentos coletados nos Bancos, não foi identificada a falta de aderência ao modelo proposto por Simons (1995). O resultado obtido neste trabalho explicita a importância da utilização do Sistema de Controle Diagnóstico para avaliar se as variáveis que representam importantes dimensões de desempenho estão sendo devidamente monitoradas. A interação entre os diversos indicadores de desempenho relacionados aos processos de divulgação, de orçamento e de gerenciamento de riscos, em conjunto com reuniões de conselho executivo, permite mensurar os resultados reais dos processos, compará-los aos padrões pré-definidos e orientar as práticas de correção, suportando, por exemplo, a aplicação de controles e respostas ao risco de crises bancárias (Janke et al., 2014).

4.2.4 Sistema de Controle Interativo

Simons (1995) entende que os sistemas de controle interativo focam nas incertezas estratégicas e possibilitam sua renovação, ou seja, ajuda a estimular as oportunidades de novas estratégias. Neste contexto, foram identificados seis sistemas de controle interativo para as instituições presentes neste trabalho: assembleia de acionistas, conselho de administração, diretoria executiva, comitê e política de sustentabilidade, comitê e política de inovação, indicadores de projeção e avaliação de desempenho. Após a análise dos documentos coletados nos Bancos, verificou-se que há aderência destes com o sistema de controle interativo. A única exceção foi a do comitê e política de inovação do Banco Santander Brasil, que não está explícita nos documentos coletados.

Conforme Simons (1995) menciona, os sistemas de controle interativo focam em um ciclo fechado que sinaliza as discussões e diálogos sobre a estratégia e as incertezas geradas, desta forma, considera-se como uma potencial lacuna para o Banco Santander Brasil a não observância de comitês de inovação, vez que, é possível, através destes, trazer para a agenda da alta gestão e para a atenção dos gestores operacionais, as discussões sobre o impacto das inovações. Este resultado evidencia a importância da utilização do Sistema de Controle Interativo na análise do processo de gestão das organizações, possibilitando estímulo à busca por oportunidades e de novas iniciativas estratégicas.

4.2.5 Padronização dos sistemas de controle gerencial

Uma característica evidenciada neste estudo é ocorrência frequente dos mesmos sistemas de controle gerencial nas três instituições pesquisadas. Esse fato revela uma padronização, nesses bancos, dos instrumentos de controle tipificados nas quatro alavancas do modelo de Simons. Podem-se citar como motivadores dessa padronização fatores organizacionais e contingenciais como o segmento de atuação, porte da empresa, pressão competitiva, ciclo de vida, entre outros.

No setor financeiro, e especialmente no bancário, a força do agente regulador (*enforcement*) atua na ação orientadora, supervisora, restritiva e punitiva. Esse tipo de ação governamental, frequente e abrangente, acaba formatando os artefatos de controle em suas várias dimensões. Em relatório sobre o futuro dos Bancos Comerciais a PwC (2014, apud Al Madani e Andersson, 2016) sugere que os Bancos possuem a tendências de serem cuidadosos e burocráticos com vários níveis e camadas de controle e supervisão “sufocantes”. O mesmo relatório conclui que essa estratégia, com foco quase exclusivo na mitigação de risco, acaba inibindo estratégias inovadoras e abrindo espaço para competidores menores e menos complexos e que atuam fora do ambiente regulatório dos grandes bancos.

4.2.6 Indicadores não-financeiros

Os três bancos pesquisados revelam um forte alinhamento em relação aos sistemas de crenças e os sistemas de controle gerencial, materializado em suas missões, visões e respectivos alinhamentos com as estratégias. De maneira formal e clara, esses sistemas colocam o cliente como foco em suas crenças. Embora os relatórios consultados tenham revelado a existência de controle diagnóstico relativo aos indicadores não-financeiros de reclamações de clientes, observa-se que há uma oportunidade de melhoria na transparência da divulgação dessas informações.

5 CONCLUSÃO

Concluído este estudo, seu objetivo foi atingido por meio da identificação dos sistemas de controle gerencial dos Bancos pesquisados, tornando possível realizar uma análise integrada, identificando que estes sistemas estão alinhados com o modelo de alavancas de controle de Simons. Observou-se que esse alinhamento se mostra presente em relação a cada uma das alavancas, fato demonstrado pela presença de sistemas de controle de característica e propósito adequado a cada caso.

As informações divulgadas pelos Bancos pesquisados mostraram também um alto grau de padronização dos seus controles gerenciais. Como exemplo, destaca-se a característica comum entre essas instituições que é o grande número de comitês e colegiados que desempenham papéis variados e complementares. Com base no arcabouço conceitual de Simons (1995), este estudo mostrou que esses sistemas ora atuam como *feedbacks* positivos - crenças e controles interativos - e ora atuam como *feedbacks* negativos - fronteiras e controle diagnóstico. Observa-se, porém que os motivadores dessa padronização podem ter causas que não foram objeto da pesquisa do presente estudo, como fatores contingenciais relacionados ao segmento bancário, com destaque para a forte atuação do regulador governamental no setor financeiro nacional.

A contribuição do estudo possibilita a aplicação de um modelo abrangente para análise integrada dos sistemas de controle gerencial em Bancos no Brasil o que possibilita o melhor entendimento da aplicação desses controles e a consequente proposição de melhorias para a sua evolução.

Conforme evidenciado neste trabalho, sugere-se a utilização do modelo de alavancas de controle de Simons no apoio à definição e à implementação dos sistemas de controle gerencial das instituições financeiras. Considera-se relevante observar que a aplicação desse modelo não se restringe aos grandes bancos, mas a todos aqueles que desejam: (i) refletir sobre os valores fundamentais e o direcionamento da organização, fortalecendo seu senso de unidade, possibilitando, por exemplo, a reflexão sobre o grau de maturidade das ações de responsabilidade social corporativa e de relatórios ambientais da organização; (ii) verificar o cumprimento de restrições ou padrões mínimos dentro do domínio considerado como aceitável pela organização, suportando, por exemplo, a elaboração de respostas ao risco de estratégias fiscais; (iii) avaliar se as variáveis que representam importantes dimensões de desempenho estão sendo devidamente monitoradas, possibilitando a aplicação de controles e respostas ao risco de crises bancárias; e (iv) buscar novas oportunidades e iniciativas estratégicas.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação do agrupamento de instituições pesquisadas, explorando instituições de médios e pequenos portes. Outra sugestão de pesquisa é a avaliação eficácia dos sistemas de controle encontrados nos Bancos em relação aos

objetivos primários das alavancas de Simons, que são o de suportar as estratégias definidas e alavancar as emergentes.

6 REFERÊNCIAS

- Al Madani, A., & Andersson, D. (2016). *Innovation in the Banking Sector - Ambidextrous Management Control Systems*. Lund University - School of Economics and Management Accounting. Recuperado em 6/1/2017 de: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8883852>
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). *The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective*. Management Accounting Research. n. 24, p. 284–300.
- Bacen. (2017). *Portal do Banco Central do Brasil*. Recuperado em 8/1/2016 de: <http://www.bcb.gov.br>.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo. Edição Revista e Ampliada*. 1ª edição. São Paulo: Almedina Brasil - Edições 70.
- BM&FBovespa (2017). *Portal do Banco Central do Brasil*. Recuperado em 5/1/2016 de: <http://www.bmfbovespa.com.br>.
- Bradesco. (2016). *Portal de Relação com Investidores*. Recuperado em 21/12/2016 de: <https://www.bradescori.com.br>.
- Bradesco Sustentabilidade. (2016). *Portal de Sustentabilidade*. Recuperado em 20/12/2016 de: <https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/>.
- Carvalho, C. E., & Vidotto, C. A. (2007). *Abertura do setor bancário ao capital estrangeiro nos anos 1990: os objetivos e o discurso do governo e dos banqueiros*. Nova econ. vol.17 número 3. Belo Horizonte.
- Chenhall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting, Organizations and Society.
- Freitas, M. C. P. (2010). *Internacionalização do sistema bancário: os casos do Brasil, Coréia e México*. III Encontro da Associação Keynesiana Brasileira.
- Gomes, J. S. & Reis, J. C. D. (2012). *O Controle de gestão nos Bancos Múltiplos que atuam no Brasil: um estudo do impacto da internacionalização e da convergência aos padrões internacionais de Contabilidade*. XXXVI Encontro ANPAD. Rio de Janeiro.
- Itaú (2016). *Relatório Anual Consolidado 2015*. Recuperado em 18/12/2016 de: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores>.
- Itaú (2016). *Relato Integrado 2015*. Recuperado em 18/12/2016 de: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores>.
- Janke, R., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). *An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects*. Management Accounting Research. v. 25. n. 4. pp. 251-270.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School. Recuperado em 17/12/2016 de: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>.

- Lunkes, R. J., Da Rosa, F. S., Hans, M. V. B., Brinckmann, R., & Alberton, L. (2006). *Aderência às alavancas de controle estratégico propostos por Simons: um estudo em empresas hoteleiras*. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Recuperado em 15/12/2106 de: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/645_ArtigoSeget1.pdf.
- Martyn, P., Sweeney, B., Curtis, B. E. (2016). *Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework*. Journal of Accounting & Organizational Change, v. 12 (3), pp.281-324.
- Merchant, K. A., & Vand der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 2nd edition. Harlow: FT Prentice-Hall.
- Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). *Sistemas de Controle Gerencial e o processo de inovação*. Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 1, p. 106-125.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). *Control, organisation and accounting*. Accounting, Organizations and Society, v. 5, n. 2, p. 231-244.
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., De Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L., & Bido, D. S. (2011). *Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho: Um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos)*. REAd. Rev. eletrôn. adm., v. 17, n.2, Porto Alegre.
- Oyadomari, J. C. T.; Frezatti, F., Cardoso, R. L., & Aguiar, A. B. (2009). *Análise dos trabalhos que usaram o modelo levers of control de Simons na literatura internacional no período de 1995 a 2007*. Revista de Contabilidade e Organizações, 3(7), p. 25-42.
- Plesner Possing, C. (2013). *Tax strategy control: the case of transfer pricing tax risk management*. Management Accounting Research. v. 24. n. 2. pp. 175-194.
- Pletsch, C. S., & Lavarda, C. E. F. (2015). *Uso das Alavancas de Controle de Simons (1995) na Gestão de uma Cooperativa Agroindustrial*. Congresso de Contabilidade 2015. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Raupp, F. M., & Beuren, M. I. (2008). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In Beuren, M. I. (org.) *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas. p. 76-97.
- Reis, J. C. D., Gomes, J. S., & Dalbem, M. (2014). *Controle de Gestão nos Maiores Bancos Múltiplos Brasileiros: o Impacto da Internacionalização e da Convergência Contábil sobre os Sistemas de Controle*. Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 9, n. 2, p. 6-21.
- Santander (2016). *Relatório Anual Consolidado 2015*. Recuperado em 5/1/2017 de: <https://www.ri.santander.com.br>.
- Santander (2016). *Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas Preparadas de Acordo com Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, Aplicáveis às Instituições Autorizadas a Funcionar pelo Banco Central do Brasil de 31/12/2015*. Recuperado em 6/1/2016 de: <https://www.ri.santander.com.br>.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.