



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: CONTABILIDADE DE CUSTOS**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: JOÃO ALBERTO DE ARRUDA**

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS EM BANCOS COMERCIAIS.**

**EDER CAMPOS RIBEIRO**  
**MATRÍCULA Nº. 2020174-5**

**Brasília/DF, junho de 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS EM BANCOS COMERCIAIS.**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professor Orientador: João Alberto de Arruda

**Brasília/DF, junho de 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

A Banca Examinadora verificou e avaliou a presente monografia. Após apresentação pelo acadêmico, os membros opinaram pela sua aprovação.

**Brasília/DF, ..... de junho de 2005**

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

---

Professor: João Alberto Arruda

---

Professor: convidado: (\_\_\_\_\_)

---

Professor: convidado: (\_\_\_\_\_)

“A maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma”

John Ruskin

“O estudo em geral, a busca da verdade e da beleza são domínios em que nos é consentido ficar crianças toda a vida”

Albert Einstein

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

Aos meus pais, Galdino e Eliane Ruth e à minha Família

Agradecimentos:

Agradeço, primeiramente, a Deus a quem tenho me apegado nas horas difíceis e realizadoras que este trabalho me proporcionou.

Ao Prof. João Alberto de Arruda pela maneira com que conduziu o trabalho de orientação desta dissertação. Sem sua disponibilidade total, esta obra não teria se concretizado.

Aos todos os meus professores, pelos ensinamentos transmitidos durante o curso.

A todos os muitos que contribuíram para a realização dessa etapa de minha formação, o meu muitíssimo obrigado.

## RESUMO

Este presente trabalho se destina ao estudo de como um sistema estratégico de custos pode contribuir para a melhoria do nível e competitividade dos bancos no atual cenário de globalização do mercado e se justifica pela grande participação das instituições financeiras no PIB do país. O capítulo 1 se destina ao estudo dos aspectos relevantes da Gestão Estratégica de Custos em bancos explicado as suas vantagens em relação aos sistemas tradicionais. As implicações da Gestão Estratégica nas características das atividades e dos produtos bancários, são apresentados no capítulo 2. Procurando entender as bases do surgimento do custeio baseado em atividades é feita, no capítulo 3, uma análise das mudanças estratégicas que evidenciaram sua necessidade, bem como de seus fundamentos teóricos. No capítulo 4, é apresentado a forma que deve ser aplicado os riscos nas atividades bancárias. Os sistemas de custos tradicionais não fornecem bases concretas para a tomada de decisão, sendo necessário adotar uma Gestão Estratégica de Custos, para que, no ambiente competitivo de hoje, os bancos possam tomar decisões com eficiência e eficácia.

# SUMÁRIO

RESUMO.....	VI
SUMARIO.....	VII
INTRODUÇÃO.....	01
1 - ASPECTOS RELEVANTES DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E SEUS BENEFÍCIOS AOS BANCOS COMERCIAIS.....	02
2 - CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE BANCÁRIA, PRODUTOS E IMPLICAÇÕES A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.1 - A Atividade Bancária na Economia Brasileira.....	19
2.2 - Processo de Intermediação Financeira.....	22
2.3 - Aspectos Cruciais na Gestão de Bancos.....	24
2.4 - Gerenciamento do “ <i>spread</i> ”.....	25
2.5 - O Fator de Liquidez.....	27
2.6 - Gerenciamento da Adequação do Capital.....	29
2.7 - Características Próprias dos Custos Bancários.....	30
2.7.1 - Variação no Volume de Transações.....	31
2.7.2 - Altos Custos Fixos.....	32
2.7.3 - Caráter Previsível das Transações Bancárias.....	32
2.7.4 - Custos Identificáveis.....	33
2.7.5 - Custos de Produção Conjunta.....	33
2.8 - Produtos e Serviços Bancários.....	34
2.9 - Unidades de Negócio e Unidade de Apoio.....	35
2.10 - Conseqüências para a Contabilidade de Custos Bancários.....	37
2.11 - O Papel da Contabilidade nos Negócios Bancários.....	38
3. - GESTÃO BASEADA EM CUSTEIO POR ATIVIDADES.....	41
3.1 - Problemas com os Sistemas Tradicionais.....	41
3.2 - Novos Enfoques na Gestão de Custos.....	42
3.2.1 - Análise de Rentabilidade do Produto.....	43
3.2.2 - Análise de Rentabilidade do Cliente.....	43
3.2.3 - Orçamento.....	43
3.2.4 - Gestão de Processos e Atividades.....	44

3.3 - ABC Vs. Custeio Tradicional.....	45
3.3.1 - Enfoque Tradicional para Gestão de Custos.....	45
3.3.2 - Tratamento dos Custos Fixos.....	47
3.4 - Entendendo o ABC.....	48
3.4.1 - Diagrama do ABC.....	50
3.4.2 - Hierarquia da Análise ABC.....	52
3.5 - Benefícios.....	54
4. MEDINDO E GERENCIANDO RISCOS.....	56
4.1 - A atividade bancária e o Risco, no Brasil após a década de 1990.....	56
4.2 - Risco.....	59
4.3 - O Que é Gerencia de Riscos e pra que Serve?.....	60
4.4 - Por que a Gerência de Risco é Importante?.....	64
4.5 - Os Custos da Gerência de Risco.....	66
4.6 - Organização da Gerência de Risco.....	66
4.6.1 - Quem Deve Iniciar Riscos?.....	67
4.6.2 - Quem Deve Gerenciar Riscos?.....	68
4.6.3 - Quais os papéis e responsabilidades dos gerentes de risco?.....	78
4.7 - Tipos de Riscos em Atividades Financeiras.....	70
 CONCLUSÃO.....	 74
 BIBLIOGRAFIA.....	 75

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho se destina ao estudo de um sistema estratégico de custos que contribua para a melhoria do nível e competitividade dos bancos no atual cenário de globalização do mercado e se justifica pela grande participação das instituições financeiras no PIB do país. Tem-se constatado, entretanto, que este crescimento está associado a uma taxa de risco muito mais elevada do que no passado, porque, com a abertura, ocorrida na década de 1990, do mercado nacional aos produtos estrangeiros, os bancos vêm se tornando mais flexíveis, preocupando-se com a produtividade de suas atividades e com a qualidade de seus serviços para competirem com sucesso nesse mercado.

Nesse ambiente de rápidas e grandes transformações, tem-se constatado, também, que os sistemas tradicionais de custeio já não estão atendendo adequadamente as necessidades gestores preocupados com a eficiente e eficaz utilização dos recursos à sua disposição. É justamente neste contexto que se insere o presente trabalho, partindo do pressuposto de que só através de novos conceitos de gestão estratégica de custos consegue-se desenvolver um modelo funcional que melhor se adapte ao controle das atividades bancárias.

A metodologia utilizada foi a de pesquisa, centrada nas obras relativas a Contabilidade de Custos e Contabilidade Gerencial, obras específicas, texto e estudos relativos ao assunto. As fontes utilizadas foram livros, textos extraídos da Internet, jornais, revistas e estudos relativos à matéria.

O problema do presente trabalho é a necessidade de se abordar uma nova forma de custos, em instituições financeiras para o mercado competitivo dos dias atuais.

Algumas hipóteses serão testadas, assim definidas:

- a) Se há necessidade de uma Gestão Estratégica de Custos em Bancos Comerciais; e
- b) Como se dá a influência do Custeio por Absorção, dos produtos e serviços e dos riscos para a Gestão Estratégica em Bancos Comerciais.

Foi abordado, neste trabalho, o como e o porque de se utilizar a Gestão Estratégica de Custos nos bancos comerciais, levando-se em conta os Produtos e as Atividades bancárias, a Gestão Baseada em Custeio por Atividades ou ABC e os Riscos das atividades financeiras.

No seu processo evolutivo, a contabilidade, como sistema de informações, especialmente em seu enfoque gerencial, tem procurado, mais recentemente, manter-se em sintonia com as necessidades informativas criadas pelos sistemas produtivos que utilizam tecnologias avançadas de produção e apresenta-se como um indubitável potencial de contribuição para o desenvolvimento de um sistema de custeio inovador que possa atuar na solução dos problemas da gestão bancária.

Assume-se, neste trabalho, a hipótese de que as atividades bancárias poderão alcançar os seus mais elevados níveis de eficiência e eficácia se tiverem como suporte uma gestão estratégica de custos.

## **1. Aspectos relevantes da Gestão Estratégica de Custos e Seus benefícios para os Bancos Comerciais.**

O processo de globalização pelo qual passa a economia mundial, aliada ao desenvolvimento acelerado dos diversos meios de comunicação, impactam nas instituições financeiras e no meio empresarial em geral.

Como uma das inevitáveis conseqüências desse processo, as instituições financeiras Brasileiras que já caminham em direção à abertura ao mundo exterior se vêm obrigadas a utilizarem as ferramentas que serão discutidas neste trabalho. Esse fenômeno é facilmente comprovado pelos seguintes fatos:

1. O grande volume de capitais já aportados, bem como as previsões de novos ingressos;
2. O aumento de capital das multinacionais já instaladas ou chegada de novos grupos.
3. O ingresso de empresas brasileiras no mercado internacional.

Segundo Shank e Govindarajan (1997, p.4), a gestão estratégica de custos é:

“Uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva”.

MARTINS (1998, p.318) contribui para o conceito de Gestão Estratégica de Custos afirmando, numa visão mais abrangente, que:

“a Gestão Estratégica de Custos requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor desde a

origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o consumidor final.”

Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e os dos clientes que sejam ainda intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor, onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade.

A Gestão Estratégica de Custos é um novo conceito que se fundamenta nas premissas da globalização dos mercados, implicando um contexto de reestruturação e flexibilização dos processos produtivos, de transnacionalização das empresas e do acirramento da concorrência, de funções mais pró-ativas das empresas na participação do desenvolvimento econômico e social, entre outros conceitos implícitos que caracterizam suas mudanças conceituais, definindo o seu papel dinamizador no crescimento econômico.

Nesse ambiente de maior acirramento da concorrência, a preocupação com a determinação dos custos e a definição destes como fator estratégico levaram à necessidade de se repensar os sistemas de custeio com ênfase na determinação do custo dentro deste ambiente de competitividade.

Dessa forma, a análise do custo evoluiu para novos sistemas de gerenciamentos, tais como o Método de Custeio por Absorção e *Balanced Scorecard*, que possibilitam o melhor uso de informações sobre custos para a tomada de decisões. Contudo, a preocupação extrapolou o ambiente da empresa para todo o sistema do qual ela faz parte. A Gestão Estratégica de Custos ocupa esse espaço, fundamentando-se na importância de analisar o contexto para se entender melhor as estratégias e decisões no nível empresarial. Assim, a Gestão Estratégica de Custos analisa os custos sob um contexto mais amplo, visando

desenvolver vantagens competitivas e dar suporte à tomada de decisões no ambiente da globalização.

A principal preocupação da Gestão Estratégica de Custos é o custeio em toda a cadeia de valor para que se compreenda onde estão as oportunidades de redução dos custos e os possíveis ganhos de competitividade. Para a eficácia nesse tipo de análise de custos, o foco são os conceitos estratégicos, especialmente sobre a cadeia de valor, o posicionamento estratégico e os direcionadores de custos.

Shank e Govindarajan (1997) definem cada um desses conceitos da seguinte forma:

a) cadeia de valor: conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor;

b) posicionamento estratégico: trata-se da avaliação das oportunidades ambientais externas, dos recursos existentes, da definição de metas e de um conjunto de planos de ação para realizá-los;

c) direcionadores do custo: é a busca pela compreensão da complexa interação de direcionadores de custos em ação numa determinada situação, sejam eles estruturais, como escalas, escopos e tecnologia, sejam eles de execução, que trata da capacidade de executar bem.

A compreensão da cadeia de valor torna-se necessária na medida em que as relações entre as empresas tornam-se mais sólidas, fundamentalmente pela interdependência dos valores e pesos de cada agente econômico no sucesso e sobrevivência no mercado da cadeia.

Com a globalização e a abertura de mercado, torna-se necessária à extrapolação da gestão de custos para todos os pontos que agregam valor ao

produto na cadeia produtiva, e não somente para a própria empresa. Essa extrapolação da gestão de custo faz com que as empresas que pertencem a uma cadeia produtiva tentem compreender, além do seu próprio negócio, todos os pontos da cadeia que interferem na sua composição, ou seja, toda a relação *cliente-fornecedor* que define os pontos de negociação e maturação da cadeia produtiva. Para isso, é necessário compreender a cadeia no seu conceito mais amplo, ou seja, da fonte de matéria-prima à entrega para o consumidor final, os fornecedores e os clientes em cada ponto da cadeia, bem como, as suas relações internas de processos e as unidades de negócios com os demais pontos da cadeia.

A globalização também reforça a integração das empresas, uma vez que promove a especialização de cada unidade de negócio de uma cadeia, produzindo o bem ou serviço por meio do melhor uso dos recursos disponíveis, o que pressupõe que as empresas que fabricavam desde bens intermediários até os bens finais tendem a ser substituídas por estruturas mais flexíveis e capazes. Existem empresas, que, devido ao tipo de produto comercializado mantêm ainda esta estrutura rígida de produção, como empresas de minério, de celulose entre outras. Mas mesmo sendo rígidas quanto a sua produção necessitam conhecer a cadeia de valor das empresas ou clientes ligados a ela.

Tais características mostram a necessidade de a empresa compreender melhor a cadeia em que está inserida, inclusive pelo impacto que as decisões estratégicas dos seus fornecedores ou clientes têm sobre a sua própria decisão. Além disso, há um aumento da interdependência das empresas, dado pela própria estrutura do processo produtivo, reforçando a necessidade de a empresa conhecer os seus fornecedores, os seus clientes e a si mesma.

Entretanto, para haver um estudo da competitividade aliado aos custos, deve-se perguntar qual o fator que define o posicionamento estratégico para aquele produto, custos ou diferenciação do produto (PORTER, 1986). Tal definição é importante para que os agentes econômicos tenham claro qual o objetivo que deve ser perseguido por todos os agentes para ganhar competitividade.

As tradicionais vantagens competitivas são pelo baixo custo ou pela diferenciação da oferta do produto. Caso os agentes se posicionem pelos custos, terão de desenvolver formas de avaliar, acompanhar e questionar a evolução dos custos dos produtos ao longo da cadeia, buscando a sua redução contínua. Por outro lado, ao se posicionarem pela diferenciação do produto, terão de incrementar formas diferenciadas do produto em si que sejam percebidas pelo cliente, agregando-lhe valor.

Outro ponto a ser observado é o direcionamento do custo, que deve ser enfocado para se conhecer as prioridades daquele setor na sua gestão estratégica. Isso permite definir os pontos a serem considerados em qualquer gestão que a cadeia produtiva venha a compor para reduzir custos ou diferenciar o produto. Os direcionadores podem ser estruturais ou de execução. Os estruturais estão relacionados aos recursos existentes e às alternativas possíveis de aplicá-los, tais como a escala de produção, tamanho do investimento, escopo ou grau de integração vertical, experiência, tecnologia e complexidade. Tais direcionadores procuram limitar as abrangências de estudos às capacidades de fabricação existentes, bem como dar apoio ao processo de decisão empresarial para investir ou desinvestir. Já os direcionadores de execução, como o próprio nome diz, constituem todos os fatores associados à execução do projeto, tais como participação da força de trabalho, gestão de qualidade total, utilização da capacidade produtiva, eficiência

do *lay out*, configuração do produto e exploração da ligação com fornecedores para a cadeia de valor, os quais visam analisar a realização do custo e a capacidade de executar bem.

Os sistemas de custeio tradicionais são bastante limitados se analisados no contexto econômico anteriormente descrito. Todos os sistemas de custeio se limitam ao ambiente interno dos bancos, sem analisar as entradas e saídas que ali ocorrem.

Os custos de insumos em alguns setores são significativos, mas as empresas, tradicionalmente, concentram os seus esforços de redução de custos nos aspectos relacionados à transformação, em que a empresa efetivamente agrega valor ao produto.

Contudo, com a busca incessante por maior competitividade, visando maiores lucros e, principalmente, a sua sobrevivência no mercado, aliada ao aparecimento de cadeias produtivas bem definidas, a gestão estratégica questiona o volume de captação, cujos custos os analistas tradicionais não buscam aperfeiçoar, mas que são determinantes para a competitividade do produto final. Argumentos como os balizamentos da competitividade do produto com base na realização da sua venda não se sustentam, pois no caso de a empresa perder mercado ela estará detectando o problema depois que ele já aconteceu. Os métodos tradicionais realizam o custeio do que já foi realizado, ou seja, retratam a falta de competitividade para depois incentivar a solução do problema.

A Gestão Estratégica de Custos preenche essa lacuna dos sistemas tradicionais por analisar a cadeia como um todo e não somente nos processos em que há agregação de valor por parte da empresa.

Os estudos são realizados em toda a cadeia de valor, preocupando-se anteriormente com a competitividade vista pelo consumidor final nos produtos que chegam até ele, mas fundamentam-se também em fatos já realizados. Assim, a Gestão Estratégica de Custos analisa os custos dentro de um contexto mais amplo, podendo vislumbrar estratégias mais coerentes e eficazes para a competitividade da empresa, partindo de alguns valores pressupostos no histórico, mas não questiona e projeta com maior eficácia os valores definidos para cada ponto da cadeia.

Dessa forma, a complexa cadeia de valor, de vários setores industriais, leva à necessidade de:

- a) compreender como essa cadeia de valor se constitui;
- b) valorizar cada etapa que influem na execução do produto final.

Quanto ao primeiro tópico, Shank e Govindarajan (1997) citam a necessidade de identificar os estágios de produção e seus agentes envolvidos, embora seja o próximo tópico a ser observado com maior rigor. Segundo os autores, para a execução da análise estratégica do custo, seria necessário primeiro atribuir custos e receitas a cada estágio da cadeia de valor e logo após estimar o preço de transferência a valor de mercado, e por último, seria calculada a rentabilidade do produto. Entretanto, deve-se ressaltar que tal método apenas aprimora a análise de custos, pois agrega novos valores se comparados com a análise convencional, mas não age sobre a competitividade do custo na sua origem ou na sua elaboração.

A estimativa com base no histórico de compras leva a uma conclusão estratégica sem questionar a base da decisão, ou seja, sem questionar se o histórico é o resultado do melhor que se pode fazer. Nesse tipo de processo, o que se está verificando é a rentabilidade do projeto na cadeia para apoiar as decisões

estratégicas sobre o produto partindo do princípio de que o custo e os processos nas relações de compra e venda já estão otimizados.

Contudo, a gestão estratégica deve buscar o custo ótimo no momento da sua elaboração, tomando as medidas cabíveis para alcançá-lo, antes mesmo de sua execução, e não atribuindo valores para a cadeia como pressupunham os autores antes mencionados.

O “custo ótimo”, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, seria definido na própria cadeia de valor através da interação dos agentes que a formam. Este “custo ótimo” denomina-se custo meta.

Uma unidade empresarial pode desenvolver uma vantagem competitiva e sustentável com base no custo ou na diferenciação, ou em ambos.

O principal enfoque da estratégia de baixo custo é obter um custo baixo em relação aos concorrentes. A liderança de custos pode ser obtida através de abordagens tais como:

- 1) Economias de escalas de produção;
- 2) Efeitos da curva de experiência;
- 3) Rígidos controles de custos;
- 4) minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, prestação de serviços, força de vendas ou publicidade.

Com uma estratégia de diferenciação, o principal foco é na diferenciação do produto da unidade empresarial através da criação de alguma coisa que seja percebida pelos consumidores como algo único. Abordagens de diferenciação do produto incluem fidelidade à marca, serviço superior ao cliente, projeto e características do produto e/ou tecnologia.

Se a empresa pode ou não desenvolver e manter uma diferenciação ou vantagem de custo ou diferenciação-com-vantagem de custo depende fundamentalmente de como a empresa gerencia sua cadeia de valor em relação às cadeias de valor de seus concorrentes. Tanto intuitiva quanto teoricamente, a vantagem competitiva no mercado advém em última instância de oferecer mais valor ao cliente por um custo equivalente ou valor equivalente por um custo inferior. Assim, diz Shank e Govindarajan (1997), “a análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia do cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos”. Ignorar as ligações da empresa para cima e para baixo é uma perspectiva muito restritiva.

A estrutura da cadeia de valor divide a cadeia - desde as matérias-primas básicas até os consumidores finais – em atividades estratégicas relevantes a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação.

Uma empresa é basicamente uma parte de um conjunto maior de atividades do sistema de entrega de valor. Como nem duas firmas, mesmo no mesmo setor, concorrem exatamente no mesmo conjunto de mercados com exatamente o mesmo conjunto de fornecedores, a cadeia de valor global para cada empresa é única.

Cada atividade de valor tem um conjunto de direcionadores de custos únicos que explicam as variações de custos naquela atividade (Shank, 1989). Assim, cada atividade de valor tem suas fontes únicas de vantagem competitiva. As empresas são passíveis de enfrentar um conjunto diferente de concorrentes em cada estágio. Alguns destes concorrentes seriam empresas totalmente integradas e algumas delas seriam especializadas com um enfoque mais estreito.

Pode-se observar que o conceito da cadeia de valor que é descrito até aqui inclui, mas vai além da visão tradicional de que a cadeia de valor de uma empresa representa o conjunto de atividades que a empresa desempenha nas diferentes áreas funcionais.

A cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em um sistema maior que inclui as cadeias de valor dos fornecedores, que, para os bancos, na maioria dos casos é o próprio cliente. Uma empresa pode aumentar sua lucratividade não apenas compreendendo sua cadeia de valor, mas também compreendendo como as atividades de valor da empresa encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes.

O conceito de cadeia de valor pode ser comparado ao enfoque interno que é tipicamente adotado na contabilidade gerencial. A contabilidade gerencial adota uma perspectiva de valor agregado. De uma perspectiva estratégica o conceito da cadeia de valor destaca quatro áreas de melhoria dos lucros:

- 1) Ligações com os fornecedores;
- 2) Ligações com os clientes;
- 3) Ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial;
- 4) Ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro da empresa.

Iniciar a análise de custos com as compras descarta todas as possibilidades de explorar ligações com os fornecedores da empresa. A ligação deve ser administrada de forma que tanto a empresa quanto seu fornecedor possam se beneficiar.

Parar a análise de custo nas vendas descarta todas as oportunidades de explorar as ligações com os clientes da empresa. As ligações com os clientes podem ser tão importantes quanto as ligações com o fornecedor. Aqui novamente a relação com o cliente não precisa ser um jogo nulo, mas um jogo em que ambas as partes ganhem.

A análise da cadeia de valor reconhece de forma explícita o fato de que as atividades individuais de valor dentro de uma empresa são interdependentes ao invés de dependentes. As abordagens da contabilidade gerencial tradicional tendem a enfatizar a redução de custos. Contudo, ao reconhecer as interligações, a análise da cadeia de valor admite a possibilidade de que mesmo aumentando deliberadamente os custos de uma atividade de valor possa se conseguir uma redução dos custos totais.

A metodologia, segundo Shank e Govindarajan (1997), para se construir uma cadeia de valor envolvem as seguintes etapas:

- 1) Identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor;
- 2) Diagnosticar os direcionadores de custos regulando cada atividade de valor;
- 3) Desenvolver vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valor.

A vantagem competitiva não pode ser examinada de modo significativo no nível do setor como um todo. A cadeia de valor divide o setor em suas atividades estratégicas distintas. Por isso, o ponto de partida para a análise de custo é definir a

cadeia de valor de um setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor. Estas atividades são os componentes com os quais as empresas do setor criam um produto de valor para os compradores.

Cada atividade de valor incorre em custos, gera receitas e relaciona ativos no processo. Depois de identificar a cadeia de valor, devem ser atribuídos os custos operacionais, receitas e ativos às atividades de valor individuais. Para as atividades de valor intermediárias as receitas devem ser atribuídas ajustando-se os preços internos de transferências para os preços competitivos de mercado. Com essa medida deve ser possível calcular o retorno sobre ativos para cada atividade de valor.

O passo seguinte é identificar os direcionadores de custos que explicam as variações de custo de cada atividade de valor. Na contabilidade Gerencial tradicional, o custo é uma função, principalmente, de apenas um único direcionador de custos: o volume de produção. Embora os conceitos de custos relacionados com o volume de produção dominem a literatura especializada na contabilidade gerencial tradicional, na estrutura da cadeia de valor o volume de produção é visto como captando muito pouco da riqueza do comportamento dos custos. Em vez disso, múltiplos direcionadores de custos estão geralmente em atividade. Além disso, os direcionadores de custos diferem para as diversas atividades de valor.

Os direcionadores de custos dividem-se em duas categorias:

1. Direcionadores de custos estruturais;
2. Direcionadores de custos de execução.

Operacionalizar os direcionadores individuais também envolvem questões específicas de análise de custos. O campo da gestão estratégica de custos está se

movendo muito rapidamente para os direcionadores de execução porque as conclusões das análises baseadas nos direcionadores estruturais são com muita freqüência antiquadas.

Quaisquer que sejam os itens na lista de direcionadores de custos, as idéias-chave são:

1) A análise da cadeia de valor é a estrutura mais ampla; o conceito de direcionador de custos é uma forma de se compreender o comportamento dos custos de cada atividade da cadeia de valor. Assim, idéias como o custeio baseado em atividades ABC são apenas uns subconjuntos da estrutura da cadeia de valor;

2) Para a análise estratégica, o volume não é uma forma interessante de explicar o comportamento dos custos;

3) O que é mais útil em um sentido estratégico é explicar a posição dos custos em termos de escolhas estruturais e capacidades de execução que moldam a posição competitiva da empresa.

4) Nem todos os direcionadores estratégicos são igualmente importantes todo o tempo, mas alguns deles são provavelmente muito importantes em todos os casos.

5) Para cada direcionador de custos, uma estrutura particular de análise de custos é fundamental para se conhecer o posicionamento da empresa.

6) Diferentes atividades de cadeia de valor são geralmente influenciados por diferentes direcionadores de custos.

Depois da empresa identificar a cadeia de valor e diagnosticar os direcionadores de custos de cada atividade de valor, ela pode ganhar vantagem competitiva sustentável em uma das duas maneiras:

1) Controlando esses direcionadores de custos melhor que os concorrentes;

2) Reconfigurando a cadeia de valor.

Ao analisar sistematicamente os custos, a receita e os ativos de cada atividade, a empresa pode conseguir vantagem de diferenciação-com-custo. Uma forma eficaz de obter vantagem de diferenciação-com-custo é comparar a cadeia de valor da empresa com cadeias de valor de um ou dois de seus grandes concorrentes e identificar as ações necessárias para administrar a cadeia de valor da empresa melhor do que os concorrentes. Em resumo, a vantagem competitiva é puramente relativa. O que importa não é a velocidade da empresa, mas se esta indo mais depressa ou não que seus concorrentes. A dinâmica da concorrência leva automaticamente a constantes mudanças de *benchmarks*. A empresa pode ter certeza de que seus concorrentes médios serão mais espertos amanhã do que são hoje. Como tal, a atual análise de custos do concorrente é vital para desenvolver e sustentar vantagem competitiva.

Embora continuando com o enfoque de administrar a cadeia de valor da empresa melhor do que os concorrentes, esforços maiores necessitam ser feitos para redefinir a cadeia de valor onde as decisões podem ser mais significativas. Parte da análise estratégica é decidir quais estágios da cadeia de valor podem ser significativamente separados conceitualmente e quais não podem.

Um grande tema subjacente ao trabalho em gestão estratégica dos custos refere-se aos usos da informação da contabilidade gerencial. Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que a informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. Para os administradores que buscam a excelência empresarial, uma

informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade.

Diante desses pressupostos básicos para a informação contábil, fica claro o caminho a ser adotado para que a contabilidade se transforme em ferramenta de ação administrativa e se torne um instrumento gerencial. (PADOVEZE p.49), diz que para se fazer, então, contabilidade gerencial, é mister a construção de um Sistema de Informação Contábil Gerencial. Em outras palavras, é possível fazer e é possível ter contabilidade gerencial dentro de uma entidade, desde que se construa um Sistema de Informação Contábil.

Diz também que poderá ser argüido que fazer um sistema de informação contábil com a ciência contábil é um vício de linguagem, já que a própria contabilidade é um sistema de informação.

Não se pode deixar de considerar que tal informação tem fundamento. Contabilidade é informação. O que se vê, porém, mais amiúde, é a construção de sistemas de informação contábil voltados basicamente para a escrituração, registro contábil e contabilidade financeira. Outro ponto observado na construção de sistema de informação contábil é que as áreas de abrangência da ciência contábil são tratadas de forma não integrada. Ponto importante também é a rotinização da informação contábil gerencial. Para se fazer contabilidade gerencial é necessário um sistema de informação contábil gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua entidade.

A informação contábil precisa atender primariamente a dois pressupostos básicos, para que tenha validade integral no processo de gestão administrativa:

- 1) sua necessidade como informação;
- 2) seu planejamento e controle.

A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada para ser necessária. Para ser necessária deve ser útil. A necessidade da informação é determinada pelos usuários finais dessa informação, por seus consumidores. Assim, a informação deve ser construída para atender a esses consumidores e não a contadores.

## **2. CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE BANCÁRIA, PRODUTOS E IMPLICAÇÕES À GESTÃO ESTRATÉGICA.**

### **2.1 A ATIVIDADE BANCARIA NA ECONOMIA BRASILEIRA**

A realidade da economia brasileira na década de 1980 caracterizava-se por um forte processo inflacionário e por um alto grau de regulamentação no setor de intermediação financeira, que afetava pesadamente as atividades bancárias. Com o advento do Plano Real na metade da década de 1990 esse quadro mudou, devido a economia estável e a moeda forte. Houve também um enorme processo de abertura da economia do país.

Embora esse assunto pudesse ser longamente discutido, existe uma controvérsia ao redor da constatação de que, não obstante o baixo crescimento do PIB do país na década de 1980, os bancos vinham obtendo um crescimento invejável, que perdura até os dias atuais, seja de seus ativos, seja de seu patrimônio líquido, seja das suas operações de crédito. Tal controvérsia pode ser ilustrada pelas seguintes idéias:

Amaral 1988, pg 175 considera que o aumento da participação dos bancos no PIB tenha sido conseguido "por méritos da indústria bancária". Para ele "foram anos de sobressaltos, desafios de toda ordem, que o sistema financeiro soube enfrentar e superar". E fornece uma série de indicações que sustentam suas afirmações anteriores, as constantes crises e planos enfrentados pela economia "fizeram do sistema financeiro um setor altamente competitivo, onde os cartéis não tem vez"; "o número de funcionários por ponto de venda caiu de 50 em 1980 para

cerca de 28 em 2000 (esse quadro continua o mesmo em 2005) "; e "o sistema financeiro passou por verdadeira revolução tecnológica, estando hoje apto a enfrentar os desafios do século XXI , quando qualidade e eficiência na prestação de serviços serão características desejadas pelos diversos tipos de clientes.

Já NOVAES FILHO 1994, pág 55 afirma que essa expansão, ocorrida no início da década de 1990:

"não surpreende àqueles que encaram o sistema financeiro como um grupo de intermediários que compatibilizam as preferências de agentes com respeito à oferta e demanda de ativos. Ora, taxas elevadas de inflação são sabidamente desestimuladoras da demanda por moeda e, por conseguinte, estimuladoras da demanda por ativos protegidos da corrosão inflacionária. Como os ativos gerados pelos intermediários financeiros se enquadram nesta última classe, segue-se que uma elevação da inflação tende a ser seguida por um aumento da demanda por produtos financeiros. Uma segunda linha de explicação para a correlação entre inflação e expansão do sistema financeiro está na contra-partida para o sistema privado do efeito Oliveira-Tanzi, isto é, como a maioria dos pagamentos de impostos são feitos através do sistema bancário, uma importante fração das perdas de receita fiscal real impostas pela inflação é apropriada pelos bancos. Em um mercado competitivo espera-se que no longo prazo tanto o aumento da 'demanda como o efeito Oliveira-Tanzi se reflitam totalmente em expansão do sistema se bem que, no curto prazo, parte do ajuste possa se dar via preços, gerando um lucro extraordinário transitório".

No caso do Sistema Financeiro Brasileiro, as regulamentações adotadas pelo Banco Central pós Plano Real representam a possibilidade de expansão do sistema por novos agentes ou mesmo pelos já existentes, pois, mesmo com o fim da hiperinflação a demanda por produtos bancários aumentou. Esse aumento se torna claro após o governo Fernando Henrique, quando, ocorreu uma maior oferta de crédito, principalmente "micro crédito", com o incentivo do Governo e do Banco Central. Outra coisa a ser considerada é o fato de que o que realmente importa é a taxa real de juros. Isso talvez derrube a tese de Novais Filho

Está patente que NOVAES FILHO não considera o cenário brasileiro competitivo e atribui o crescimento dos bancos à existência de inflação afirmação implícita nas conclusões de seu trabalho, à p 106, Em um sistema bancário como o

brasileiro "os bancos oferecem aos seus clientes serviços bancários, que permitem a esses indivíduos economizarem tempo em transações benefício social, de modo a capturar o imposto inflacionário sobre seus depósitos, que rendem taxas nominais de juros de mercado, através do mercado de crédito. Em uma competição por serviços bancários, 'a stylized fact' é que os recursos reais alocados no setor financeiro são positivamente correlacionados com as taxas de inflação. Esse fenômeno conduz ao inchaço da indústria bancária em termos reais demandados para a produção de serviços bancários ('overbanking')".

A questão é polêmica.

De qualquer maneira, o que interessa é, simplesmente, constatar que tal cenário impacta a condução dos negócios bancários e que os bancos estão munidos das informações necessárias, especialmente para a adequada gestão e mensuração de custos em um ambiente de competição diferente, muito mais voltado aos preços dos serviços prestados do que aos serviços propriamente ditos.

Além disso, já não existe o problema do impacto da inflação na contabilidade financeira dos bancos. Os índices de correção monetária utilizada nos últimos exercícios afetavam sensivelmente os resultados dos bancos, causando a impressão de que os seus resultados foram muito maiores do que os reais. O que mudou com o fim da obrigatoriedade da correção monetária em 1995.

Em resumo, quaisquer que tenham sido as reações dos bancos a um ambiente inflacionário (1994), são claro que em um cenário diferente, até , mesmo com índices de variações de preços cada vez menores(1995-2005), os fatores chaves de competitividade se alterariam e, certamente, fatores como preço e qualidade dos serviços prestados ou dos produtos oferecidos ganhariam um destaque muito maior, possivelmente se convertendo em determinantes da

continuidade e sucesso dos bancos.

Resta, ainda, ressaltar que cabe aos gestores decidir quando começarão a utilizar efetivamente os sistemas de custos: agora, como uma oportunidade de, adquirir uma vantagem competitiva, ou no futuro, como uma tentativa de se esquivar das ameaças de um mercado implacável.

## **2.2 O PROCESSO DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA**

Todos precisam dos bancos. Certamente, os diferentes tipos de usuários ou clientes dos bancos apontariam motivos diferentes como justificativas para a sua condição de "consumidor" de produtos e serviços bancários, desde alternativas mais simples, do tipo "é mais seguro guardar o dinheiro em um banco", até outras mais complexas, como "precisamos dos bancos para viabilizar nossas operações de engenharia financeira".

Imaginando um mercado muito maior, como uma nação, onde as entidades que poupam não são as mesmas que investem, não é difícil percebermos que aos investidores não sobraria tempo para a produção de bens de capital, se tivessem que procurar pelos poupadores dispersos econômica e geograficamente, da mesma forma que os poupadores não teriam tempo para acumular poupança, se tivessem que procurar pessoas dispostas a utilizá-las em investimentos. O "ponto de encontro" entre poupadores e investidores é o que se pode chamar de "mercado financeiro".

Existe uma forte relação entre o processo poupança-investimento da economia e as atividades de tomada e concessão de empréstimos realizada pelos bancos. Isto decorre, como já foi dito, do fato de que em nenhum sistema econômico

complexo existe equilíbrio entre a capacidade de poupança e a necessidade de investimento dos indivíduos ou empresas. Se isso ocorresse, o investimento necessário à produção de novos bens de capital em cada unidade econômica absorveria o exato montante poupado por ela mesma.

Em situações reais - muito mais complexas - existem unidades que possuem uma capacidade de poupança maior do que sua necessidade de investimento e unidades que possuem necessidade de investimento maior do que sua capacidade de poupança.

As instituições financeiras bancárias e não bancárias são as entidades que realizam a intermediação entre tais unidades.

Além desses componentes, o mercado financeiro congrega outras instituições que, embora possuam diferentes papéis em diferentes mercados, geralmente incumbem de sua normatização, controle e fiscalização. É o caso dos bancos centrais e de instituições como o Conselho Monetário Nacional. Essas instituições têm grande importância para a manutenção da liquidez do sistema financeiro e de níveis saudáveis de moeda em circulação. Sua atuação é muito importante para os bancos e os afeta diretamente, através de normas e de restrições do tipo depósito compulsório e limites operacionais.

Os bancos públicos participam do sistema de intermediação captando e devolvendo ao público ativos financeiros monetários e não monetários. A atuação dos bancos múltiplos recentemente introduzidos, entretanto, tende a fazer com que essas diferenciações desapareçam ou, pelo menos, se tornem menos evidentes.

### 2.3 ASPECTOS CRUCIAIS NA GESTÃO DE BANCOS

Devido a suas peculiaridades, os bancos são instituições que exigem alguns "cuidados especiais" com a gestão. Toda empresa possui características singulares, mas o caso dos bancos se torna especial porque:

(1) o banco compra e vende dinheiro e deve se precaver contra falhas no estabelecimento dos preços, garantindo a existência de uma margem bruta ou "*spread*" favorável;

(2) o fator liquidez é extremamente sensível a riscos e se constitui num determinante da continuidade da empresa bancária;

(3) a otimização da relação entre capitais próprios e capitais de terceiros é essencial para o sucesso do banco; e.

(4) os custos bancários estão sujeitos a certas características especiais.

(POLAKOFF & DURKINS 1981, p 65), afirmam, a respeito desses quatro pontos-chave do processo decisório nos bancos, que:

"embora o critério para toda decisão devesse ser seu efeito na riqueza líquida dos acionistas, na prática o processo decisório requer ênfase nas variáveis selecionadas para as ações gerenciais do dia-a-dia. Os bancos comerciais podem agrupar as variáveis-chaves que afetam a maximização da sua riqueza em quatro categorias inter-relacionadas: gerenciamento do "*spread*", controle dos custos indiretos, gerenciamento da liquidez e gerenciamento do capital".

Já Kaufman 1986 p 153, afirma que "o objetivo de gestão de um banco é maximizar os lucros sem se tornar insolvente e sair do negócio". Para ele, isso envolve, gerenciamento da liquidez, para assegurar que os fluxos de saída dos depósitos sejam pagos em dia e totalmente, e gerenciamento do capital, para assegurar que quaisquer perdas incorridas no gerenciamento da liquidez, tais como a venda de ativos ou maiores custos de juros sobre os depósitos, não serão

carregados contra os depósitos“, o que está intimamente relacionado com a administração dos vários tipos de riscos de intermediação. Percebe-se que para o autor, os problemas de” *spread* “e custos operacionais estão incluídos nesses dois itens”.

Essa visão de gestão de bancos pode ser subdividida, ainda, sob duas perspectivas: a gestão da liquidez, do endividamento e dos fatores competitivos seria estratégica, porque está mais fortemente relacionada com a eficácia do banco, em termos de continuidade e sucesso; a gestão do "*spread*" e dos custos seria operacional por estar mais diretamente relacionada com a eficiência das atividades bancárias.

#### **2.4 GERENCIAMENTO DO "SPREAD"**

Segundo Mucillo 1989 p7, deve-se considerar que captação e aplicação representam atividades correlatas, pois, deve existir a captação, para que se realize a aplicação. Desse modo, a atenção deve se voltar para a diferença entre as despesas de captação e as receitas de aplicação, um resultado que na indústria é denominado '*spread*'.

Já para Perdigão, citado por Mucillo 1989, p 8-9:

"o conceito de '*spread*', no setor financeiro, equivale ao de '*mark up*' no setor real da economia, e é determinado aqui, pela diferença entre a taxa média ponderada de aplicação e a taxa média ponderada de captação dos recursos que compõem, respectivamente, o ativo e o passivo do balanço consolidado de determinado conglomerado financeiro".

Muito embora PERDIGÃO tenha considerado o "*spread*" sob um enfoque mais abrangente, é importante notar que cada operação tem seu próprio "*spread*". Ainda que não exista a perfeita vinculação entre os recursos e prazos captados e

aplicados, cada operação de aplicação deve gerar uma margem suficiente para cobrir seus custos de captação.

A decisão de emprestar recursos provindos de depósitos à vista por um período de um ano envolve um risco cuja quantificação poderia tornar proibitiva a operação. O exemplo serve apenas para ilustrar a apuração do "*spread*" de um empréstimo suportado por diferentes fundos de recursos.

Essa constatação leva a se considerar outros dois fatores essenciais no gerenciamento do "*spread*": é necessário cuidado com a vinculação entre prazos e o "*spread*" não pode ser considerado de maneira isolada.

A vinculação entre prazos é decorrente de uma visão da rentabilidade na perspectiva do tempo. (POLAKOFF & DURKIN 1981 p 67) dizem que "um banco que se utiliza de passivos de curto prazo como uma fonte de fundos pode não querer adquirir ativos de longo prazo, mesmo que eles ofereçam um '*spread*' altamente favorável, por causa da possibilidade de movimentos adversos no '*spread*' ao longo do tempo".

Além disso, o gerenciamento do "*spread*" deve considerar os efeitos que provoca nos custos e nas margens de risco operacionais do banco. Operações que apresentem um "*spread*" muito atrativo podem ter resultados líquidos negativos no caso de requererem aumento dos custos operacionais ou de submeter o banco a riscos descobertos. É o caso do processamento dos créditos provindos da folha de pagamentos de uma empresa cliente; mesmo que o valor seja alto e vá ficar em depósitos à vista por um período considerado bom, gerando um '*spread*' favorável, o custo de processamento da folha pode representar um item proibitivo para o banco no caso de necessidade de novos funcionários ou equipamentos.

## 2.5 O FATOR LIQUIDEZ

Liquidez é a capacidade que um indivíduo ou empresa possui de saldar suas dívidas, ou seja, é a relação entre as disponibilidades existentes ou realizáveis de uma entidade e suas exigibilidades. Esta definição se abstém de considerar o aspecto tempo envolvido no estudo da liquidez; as entidades possuem ativos disponíveis a qualquer momento, representados por dinheiro em caixa ou em bancos, e ativos realizáveis, que podem ser convertidos em dinheiro em prazos diferentes - que variam de períodos curtíssimos, como um dia, até períodos mais longos, de vários anos. Na linguagem bancária, se diz que tais ativos possuem "prazos de maturação" diferentes.

Gerenciar a liquidez, portanto, significa tomar as providências necessárias para garantir que sempre haverá disponibilidades suficientes para o pagamento das exigibilidades, o que seria relativamente simples, considerando-se que as exigibilidades tem data certa para vencimento.

Embora isso seja verdade para a maioria dos indivíduos e empresas, não é bem o que acontece com os bancos: uma boa parte de seu passivo - representada por depósitos à vista e depósitos de poupança - podem ser exigidos a qualquer momento, muito embora, dependendo do valor do saque os bancos possam utilizar a prerrogativa da necessidade do prévio aviso do cliente de sua intenção de sacar.

Para Polakoff & Durkin 1981 p 67:

"o gerenciamento da liquidez envolve a estruturação das carteiras de ativos e passivos de tal maneira que os fundos estejam "disponíveis para satisfazer as demandas de fluxo de caixa dos clientes existentes ou potenciais, tanto depositantes, quanto tomadores de empréstimos. O gerenciamento da liquidez poderia ser entendido como a maximização do 'spread' a um nível de risco que o banco comercial esteja disposto a aceitar. Em um nível elementar, o gerenciamento da liquidez poderia enfatizar a vinculação dos prazos de maturação dos ativos e passivos de uma instituição. O gerenciamento da liquidez é, entretanto, freqüentemente mais complexo. Fatores tais como expectativa de entradas

de fundos, acesso a passivos adquiridos, riscos de crédito sobre os ativos, e riscos sobre o poder de compra da moeda devem ser considerados. Um banco comercial que espera que seu fluxo anual de entrada de caixa exceda os passivos maturados durante os próximos anos pode estruturar sua carteira de tal maneira que o prazo de maturação de seus ativos exceda o de seus passivos, visando obter um '*spread*' mais alto, sem uma excessiva pressão sobre sua posição de liquidez".

(COMPTON 1990, p 191-192) considera que:

"para um banco, a expressão liquidez tem uma aplicação específica. Nenhum depositante deixa recursos em um banco sem que, em certa data futura, possa recuperar esses fundos pessoalmente ou instruir para que eles sejam pagos a terceiros. Os depósitos à vista podem ser sacados a qualquer "momento, pela emissão de cheques. A menos que um banco exerça seu direito de 'exigir uma notificação prévia da intenção de sacar, um cliente de poupança tem acesso, no todo ou em parte, ao saldo a qualquer momento. Os depósitos a prazo vencem em datas especificadas, quando os bancos devem estar preparados para devolver o principal mais os juros. Nenhum banco permanecerá aberto se rejeitar as solicitações de saques ou pagamentos dos clientes dizendo que não tem dinheiro suficiente para atendê-las. Assim, para um banco, liquidez se refere principalmente à capacidade do banco de atender a seus passivos de depósito, isto é, de atender às solicitações de pagamentos de fundos a qualquer momento".

E continua dizendo que:

"a necessidade de liquidez não se baseia apenas na função de depósito, mas também está ligada intimamente à função de crédito. Todos os bancos tem clientes que negociam com ele há muitos anos e que, de vez em quando, tem uma necessidade legítima de crédito. Eles esperam que seus bancos atendam a essa necessidade e que coloquem recursos à sua disposição. A liquidez possibilita aos bancos fornecer os empréstimos a seus clientes antigos que tenham boa avaliação de crédito".

É importante lembrar, ainda, que a concessão de crédito afeta a liquidez do banco por mais de uma via: os empréstimos concedidos são normalmente, creditados à conta do cliente, se transformando em depósitos à vista, que, depois de considerados os efeitos do depósito compulsório e da provisão para encaixe, podem ser novamente emprestados a outros clientes. Existe um fator multiplicador dos depósitos à vista e é através desse mecanismo que os bancos se tornam emissores de meios monetários.

## 2.6 GERENCIAMENTO DA ADEQUAÇÃO DO CAPITAL

Um outro fator essencial para a administração dos bancos é a proporção em que são utilizados os capitais próprios do banco nas operações.

Antes de tudo, o gerenciamento de capital é importante porque o capital representa os interesses dos acionistas nos bancos e, como em qualquer empresa, eles (os bancos) devem maximizar o retorno oferecido às entidades que possibilitam a sua existência.

Além disso, o banco deve garantir que o seu capital seja suficiente para absorver as eventuais perdas ocorridas em suas operações. Como afirma Kaufman p 159:

"os bancos comerciais vão à falência quando não são capazes de imediatamente converter seus depósitos em dinheiro ou em depósitos em outros bancos pelo valor total. Os bancos mantêm dinheiro em caixa e reservas secundárias para acomodar suas expectativas de saída dos depósitos. Perdas experimentadas quando da venda das reservas secundárias podem ser suportadas "pelo capital, Se essas perdas não excederem o valor do capital, elas não reduzirão o valor dos depósitos. Mas as taxas de reservas primárias mais secundárias e de capital "em relação aos depósitos são razoavelmente pequenas. Perdas inesperadas nos depósitos que requeiram a venda apressada de ativos de menor liquidez e investimentos a preços abaixo do mercado ("*fire-sale*") são capazes de gerar perdas ; ainda maiores. Perdas maiores também podem ocorrer quando um número inesperadamente grande de tomadores de empréstimos se tornam inadimplentes. Se essas perdas excederem o capital, serão apropriadas contra os depósitos. A este ponto, o valor de mercado dos ativos do banco são menores do que suas ., exigibilidades por depósitos e o banco vai à falência, em termos econômicos".

Sinkey JR p. 603-604. Resume muito bem a importância do gerenciamento do capital para os bancos, ao afirmar que, além de um fator que ele chama de garantia do governo:

"a confiança em um banco ou em qualquer empresa depende de seu valor líquido, da estabilidade dos ganhos que proporciona e da qualidade das informações evidenciadas por seus gerentes. Assumindo-se que os bancos estão sujeitos a idênticos requisitos de evidenciação, de tal forma que é assegurada uma qualidade uniforme para todos os dados evidenciados pelos bancos, então o valor líquido e a estabilidade ou os ganhos são os determinantes da confiança que estão sujeitos a algum grau de influência gerencial. Além do mais, é comum olhar o capital do banco ou seu valor líquido como um travesseiro ou almofada que absorve o impacto

de perdas inesperadas vindas do crédito, das taxas de juros, da liquidez ou dos riscos das operações. Esses riscos é claro, são as maiores fontes de instabilidade dos ganhos de um banco. Assim, em poucas palavras, o capital do banco é importante por causa do papel de guarda-costas que desempenha na geração de confiança na habilidade do banco de lidar com incertezas".

## 2.7 CARACTERÍSTICAS PRÓPRIAS DOS CUSTOS BANCÁRIOS

O quarto fator-chave na gestão de bancos é o controle dos custos operacionais. A efetivação desse controle, entretanto, não é uma tarefa fácil; exige que o problema seja analisado por dois ângulos de visão diferentes:

(1) logicamente, os aumentos que ocorrerem nos custos operacionais podem afetar o fluxo de caixa do banco e, conseqüentemente, a sua liquidez; e

(2) como já foi dito, oportunidades de negócios com alta rentabilidade bruta ou "*spread*" podem apresentar resultado líquido negativo se exigirem aumentos nos custos operacionais que não os compensarem.

Para que a gestão dos custos bancários seja eficaz, deve-se conhecer e considerar as características próprias de tais custos. Comparando os custos bancários com os de empresas manufatureiras, Kolari & Zardkoohi p 30 destacam as seguintes diferenças:

(1) custos fixos '*versus*' custos variáveis;

(2) custos de produção conjunta; e

(3) custos alocáveis '*versus*' custos não alocáveis".

Já o BANK ADMINISTRATION INSTITUTE p 56 afirma que "há quatro fatores, nos bancos, que afetam de maneira significativa às características dos custos. Ainda que em grau variado de um banco para outro, todos esses fatores são

característicos da 'indústria financeira' em geral". São eles:

- (1) variação no volume de transação;
- (2) altos custos fixos;
- (3) caráter previsível; e
- (4) custos identificáveis.

Embora outros enfoques pudessem ser adotados para essa análise das características especiais dos custos bancários, optando-se por mesclar estas duas obras, obtendo, assim, as 5 características próprias que serão analisadas a seguir:

- (1) variações no volume de transações;
- (2) altos custos fixos;
- (3) caráter previsível;
- (4) custos identificáveis; e
- (5) custos de produção conjunta.

### **2.7.1 Variações no Volume de Transações**

A maior parte das atividades desenvolvidas dentro de um banco se comporta de maneira sazonal. O volume de cheques processados que pode variar muito de um dia para outro, ou de uma semana para outra; empréstimos agrícolas se concentram em determinadas épocas do ano, dependendo das características do produto cultivado ou da região geográfica onde é feito o plantio.

Para o BANK ADMINISTRATION INSTITUTE p. 56:

"considerando essas flutuações, é necessário contar com capacidade suficiente (em matéria de pessoal e equipamento) para

responder às demandas de serviços durante os períodos de maior atividade. Todavia, entre esses períodos, grande parte da capacidade permaneceria ociosa (caso se mantivesse nos mesmos níveis). Portanto, é necessário examinar-se cuidadosamente os requisitos relativos à capacidade e utilização de pessoal".

### **2.7.2 Altos Custos Fixos**

Como consequência da natureza sazonal da demanda por produtos e serviços bancários, uma grande parte dos custos dos bancos é fixa. De fato, a maior parte deles, excetuando-se os relativos a juros incorridos na atividade de intermediação, se refere a gastos com edifícios, equipamentos e pessoal "*full time*", como afirma o BANK ADMINISTRATION INSTITUTE p. 59.

Kolari & Zardkoohi p 30, consideram que as flutuações no volume de serviços bancários "requerem que os bancos mantenham uma capacidade fixa suficientemente grande para atender à demanda durante os períodos de pico, o que resulta em custos fixos relativamente altos".

### **2.7.3 Caráter Previsível das Transações Bancárias**

As transações bancárias podem e devem ser previstas, com dados históricos, em seu volume. Assim alguns gastos que tradicionalmente seriam considerados como fixos se tornam variáveis, devido a possibilidade de se medir o gasto que esse volume vai acarretar.

Ainda segundo o BANK ADMINISTRATION INSTITUTE p. 59:

"certos dias da semana, o mês e o ano (dias de pagamento, pós-feriados) se caracterizam por certa atividade em matéria de cheques, que é, desde logo, a área de maiores transações. Essas tendências permitem ao banco projetar as flutuações do volume de transações com cheques de maneira bastante precisa, aplicando aos dados históricos a informação sobre tendências atuais. O caráter previsível das flutuações no volume de cheques permitiu, a muitos bancos, dispor parte de seus custos

de pessoal de maneira a coincidir com o volume de atividade previsto, utilizando pessoal de meio período para atividades relativas a cheques. Assim, se converteram em variáveis certos gastos que de outra forma seriam fixos".

#### **2.7.4 Custos Identificáveis**

Uma outra característica dos custos bancários é que eles podem ser facilmente associados com o tipo de atividade que os gerou. Tal fenômeno não ocorre tão facilmente em empresas manufatureiras.

A identificação dos custos bancários é feita em relação a três atividades principais: atividades de captação, atividades de aplicação e atividades que não estão relacionadas com a intermediação de fundos. Isto ocorre de tal maneira que, segundo o BANK ADMINISTRATION INSTITUTE p. 59:

"é possível apropriar quase todos: os custos bancários a determinadas unidades, funções, atividades, etc., de maneira bastante precisa. Não se tem que recorrer a critérios de apropriação arbitrários, desde que não hajam problemas de organização internos que os façam necessários".

#### **2.7.5 Custos de Produção Conjunta**

Os bancos oferecem a seus clientes uma variada gama de produtos e serviços, tais como, contas correntes, cadernetas de poupança, certificados de depósitos, empréstimos pessoais, comerciais e agrícolas, ordens de pagamento, entre outras. Todos estes e outros itens podem ser produzidos em uma mesma agência, através da utilização dos mesmos recursos.

Conforme Kolari & Zardkoohi p 31 :

"a capacidade de produção conjunta pode ser importante quando os recursos são utilizados na produção de mais de um item, porque a eficiência de custo da empresa pode depender da combinação de itens produzidos por eles. Nos bancos, depósitos a vista ou a prazo (dois

produtos distintos) podem ser produzidos pelos mesmos funcionários, utilizando os mesmos equipamentos. Além disso, vários tipos de empréstimos e aplicações podem ser produzidos pelos mesmos fatores de produção. Um exame das propriedades de produção conjunta pode ajudar na avaliação da estrutura de custos dos bancos comerciais".

## 2.8 PRODUTOS E SERVIÇOS BANCARIOS

As instituições financeiras operam diversos produtos, os quais, em geral, podem ser sumariados como produtos ativos e produtos passivos.

Os produtos ativos - operações - podem ser divididos em:

- a) aplicações interfinanceiras;
- b) aplicações no mercado aberto;
- c) aplicações em títulos e valores mobiliários locais e internacionais; e
- d) operações de crédito - principais: poupança, repasses governamentais, repasses externos, comércio exterior e capital de giro;

Os produtos passivos - operações - são divididos em:

- a) captações por meio de emissão de depósitos e notas, tanto no Brasil como no exterior, em moeda local e estrangeira;
- b) obtenção de linhas bancárias para fomento do comércio exterior;
- c) captação de recursos para fomento do sistema financeiro da habitação;
- d) captações no mercado aberto - operações OPEN; e
- e) obtenção de recursos governamentais por intermédio de órgãos voltados ao desenvolvimento da economia brasileira, como o BNDES.

Numa acepção ampla, pode-se afirmar que o termo "produto" é aplicável a qualquer atividade; basta pensarmos que mesmo as atividades de prestação de

serviços são atividades produtivas e, portanto, produzem algo.

Nos bancos existe uma diferenciação entre produtos e serviços. Produtos bancários são aqueles através dos quais os bancos desempenham sua função principal, ou seja, a intermediação financeira. Serviços são os meios pelos quais os bancos colocam à disposição de seus clientes as facilidades de utilização de sua estrutura, sem, no entanto, atuar como captador ou aplicador de recursos.

Os produtos podem se subdividir em ativos e passivos. Produtos ativos são aqueles nos quais o banco atua como aplicador de recursos; como no caso dos empréstimos. Produtos passivos são aqueles nos quais o banco atua como captador de recursos; como os depósitos a prazo.

Essa classificação é generalista e se aplica a qualquer banco. O "Manual de Normas e Instruções do Banco Central do Brasil", entretanto, apresenta uma classificação diferenciada: operações passivas, operações ativas, operações especiais, operações acessórias e prestação de serviços. Todas as operações classificadas como acessórias ou especiais podem ser reclassificadas para ativas, passivas ou prestação de serviços.

## **2.9 UNIDADES DE NEGÓCIO E UNIDADES DE APOIO**

Pode-se identificar dois tipos de participantes do processo de produção de um banco: as unidades de negócio, que são as agências; e as unidades de apoio, que são os núcleos de processamento de dados e a administração central.

Uma análise mais aprofundada mostrará que, em certos casos, em uma "unidade, podem se apresentar atividades "de apoio" e atividades "de negócio". Ou seja, podem existir casos de compartilhamento. O setor encarregado do loteamento

e expedição dos cheques recebidos nos caixas para a compensação deve ser considerado como uma unidade de apoio, embora esteja dentro de uma unidade de negócios, ou seja, a agência.

Essas considerações nos conduzem aos conceitos de "centros de custos" e "centros de resultado", bastante disseminados na literatura da contabilidade de custos e considerados fundamentais para a estruturação de um sistema de custos, em virtude da importância que assumem na avaliação do desempenho de gestores e dos resultados gerados por produtos ou unidades específicas.

Também no caso dos bancos esses conceitos tem sido muito aplicados e, quanto maior for a preocupação do banco com a utilização gerencial dos custos, tanto maior será a sua preocupação com a identificação de seus centros de custos e de resultados.

É bom lembrar, entretanto, que existe uma discussão importante sobre essa caracterização das áreas de responsabilidade como centros de custos ou de resultados, com uma ênfase cada vez maior para estes últimos. Para os que defendem esta abordagem, cada área de responsabilidade produz algum produto ou serviço que tem algum valor para a empresa. Se aos mesmos forem confrontados os respectivos custos, obter-se-ão os resultados econômicos de cada área de responsabilidade.

Essa abordagem, entretanto, acaba exigindo que, na apuração da receita de uma área de responsabilidade, se utilize o conceito de preço de transferência e, como este será sempre o custo da área que recebe a transferência, cria-se, na verdade, uma cadeia de resultados econômicos dentro da empresa como um todo.

A adequada gestão dessa cadeia de resultados econômicos requer o

apoio de um sistema de informações que esteja voltado para a otimização do resultado global da empresa.

## **2.10 CONSEQÜÊNCIAS PARA A CONTABILIDADE DE CUSTOS BANCÁRIOS**

As considerações tecidas até aqui permitem identificar algumas características específicas da contabilidade de custos bancários.

Essas características assumem grande importância, na medida em que se constituem em linhas mestras para a elaboração dos sistemas de custos dessas instituições.

Os sistemas de custos bancários devem dar especial atenção às características fundamentais do negócio da intermediação financeira. Não poderiam desconsiderar a apuração da rentabilidade bruta de cada operação, o que não assume muita importância em outras empresas, considerando que a própria natureza do dinheiro impede uma maior semelhança com unidades de matéria-prima utilizadas em uma manufatura. Isto é, nos bancos é importante à apuração do "*spread*" e isto deve ser feito via sistema de custos, à semelhança do que já é praticado nas atividades manufatureiras para a apuração do valor adicionado.

Além disso, o sistema deve fornecer subsídios para a gerência da liquidez do banco, o que poderia ser feito através de uma matriz de fontes e usos de recursos, que procedesse à vinculação dos prazos de maturação de ativos e passivos, o que também seria de grande valia para a quantificação dos riscos envolvidos no gerenciamento do capital. Uma proposição de "Matriz de Fontes e Usos" pode ser encontrada na obra de Barbosa p 106-110.

Quanto às características próprias dos custos bancários, é importante considerar que o sistema de custos deve fornecer dados capazes de auxiliar nas decisões a respeito de investimentos em aumentos da capacidade produtiva, o que envolve a consideração das variações no volume de transações e dos altos custos fixos e capazes; de subsidiar decisões a respeito do "mix" de produtos oferecidos, obtenção de economias de escala ou escopo, introdução, ou descontinuação de produtos e serviços. Para tanto, as facilidades de previsão e identificação dos custos são de grande importância.

No campo dos produtos, serviços e unidades de apoio ou negócio, o sistema de custos contribui com dados sobre custos para a avaliação de produtos, unidades e clientes. As obras de Lamy pp 18-19 e Mucillo pp 13-17 apresentam valiosas considerações a respeito dessas três dimensões que Lamy chamou de "Triedro de Análise".

Também as características próprias da economia brasileira, ou melhor, do ambiente onde estiverem instalados os bancos influenciam a estruturação do sistema de custos. Aspectos como inflação, regulamentação e competição são importantíssimos para uma caracterização do sistema de acordo com as reais necessidades dos gestores.

## **2.11 O PAPEL DA CONTABILIDADE NOS NEGÓCIOS BANCÁRIOS**

A discussão sobre qual é o verdadeiro papel da contabilidade no mundo dos negócios exige, antes de tudo, a análise das origens da Teoria da Contabilidade, o que já foi feito por Glautier & Underdown p 30 que afirmam que "as raízes da teoria da contabilidade estão na teoria da decisão, na teoria da mensuração e na teoria da

informação".

Para eles:

"o foco da atenção dos contadores vem sendo, tradicionalmente, a mensuração da renda. Nos últimos 20 anos, entretanto, as mudanças nas atitudes sociais, os desenvolvimentos da tecnologia da informação, dos métodos quantitativos e das ciências comportamentais, tem todos contribuído para a mudança do foco da atenção da contabilidade da teoria da renda para a teoria da decisão".

Além disso, continuam:

"a racionalidade do processo decisório depende de informações, ou dados, cuja significância tenha sido acuradamente representada. A teoria da mensuração é de grande importância para o contador, por conseguinte, porque lida com o problema do acesso e avaliação de dados de tal forma que sua significância esteja corretamente estabelecida. Visto que a pessoa envolvida no processo decisório espera que as mensurações da contabilidade representem a verdade de uma situação, evento ou fenômeno, o contador deve gerar informações que satisfaçam a esse critério".

A respeito da teoria da informação, propõem que:

"a literatura de economia e contabilidade reconhece a importância da informação como um recurso da organização e a teoria da informação agora tem se tornado um assunto importante por si só. A finalidade da informação é habilitar uma organização a atingir seus objetivos através do eficiente uso dos demais recursos, isto é, homens, materiais, máquinas e outros ativos e dinheiro. Visto que a informação também é um recurso, a teoria da informação considera o problema de seu uso eficiente".

Para que a contabilidade possa assumir plenamente o seu papel nas organizações, deve estar completamente inserida no processo decisório, fornecendo mensurações adequadas, dentro das expectativas dos usuários e otimizando o uso e o processo de geração das informações.

De fato é muito fácil perceber que os bancos estão muito ligados à economia, ou melhor, à macroeconomia: basta pensar na disciplina "Moedas e Bancos", tão comum nas faculdades de economia e na grande quantidade de livros escritos, com esse título ou outros assemelhados, como "Bancos Centrais". Por trás dessa constatação está o fato de que existe uma relação muito forte entre a atuação dos bancos e a quantidade de moeda em circulação na economia, ou seja, a liquidez

do sistema econômico. Prova disso é a grande importância dos bancos na implantação dos últimos planos econômicos no Brasil, o impacto era tão forte que os bancos precisavam parar de funcionar (com a decretação de "feriados bancários"), para que os ajustes possam ser efetuados. Isso acabou após o Plano Real.

Assim, não obstante seu grande potencial, a contabilidade vem sendo utilizada cada vez mais como ferramenta da administração nos bancos e tem conseguido assumir plenamente o seu papel. Seja como consequência das normas e legislações mais liberais, seja como consequência da importância dos bancos para a economia, a contabilidade tem se tornado uma importante "arma" para a gerência das instituições financeiras nacionais.

### **3. Gestão Baseada em Custeio por Atividades.**

#### **3.1 Problemas com os sistemas tradicionais**

É importante considerar como o perfil de custos de uma empresa mudou nas últimas décadas. O custo da mão-de-obra direta diminuiu drasticamente. Em direção oposta, os custos indiretos, incluindo aí os custos de tecnologia, têm crescido.

Basta comparar um banco de 20 anos atrás com um de hoje para notar que poucos ou menos trabalhadores são necessários nas operações diretas.

A proporção dos custos de materiais diretos permaneceu constante na média das empresas ao longo destas décadas. O significado desta mudança do perfil de custos é, que a essência do valor é criada no negócio. Algumas décadas atrás, o valor do negócio era criado na fábrica, em seu processo de manufatura. Hoje, a essência do valor acontece no serviço prestado aos clientes, na identificação de suas necessidades e exigências, no melhor desenho do produto, na distribuição mais eficiente, entre outros. Enfim em atividades da área de custos indiretos na qual a vantagem diferencial competitiva é criada.

Isto não quer dizer que a área de manufatura não agrega valor ao negócio, porém ser eficiente no chão de fábrica não é mais suficiente. Hoje, subcontrata-se o que outros podem fazer melhor e mais barato.

Os custos indiretos (*overhead*) não são mais reconhecidos como "peso morto" na empresa. Ao contrário, suas atividades devem ser gerenciadas pelos sistemas de gestão de custos.

Os sistemas tradicionais de alocação subestimam o lucro nos produtos de grande volume e superestimam o lucro nos itens de especialidade.

A alocação de *overhead* para o custo do produto, no sistema tradicional, é arbitrária, porquanto não reflete adequadamente a demanda de recursos de cada produto individualmente nem como os custos indiretos vão comportar-se se o volume de produção alterar-se.

### **3.2 Novos enfoques na gestão de custos**

Assim como novas tecnologias vão transformando o ambiente competitivo atual, são necessários sistemas avançados de gestão de custos que dêem resposta para as necessidades dos negócios e ajudem os gerentes a tomarem decisões. Isto significa:

- menor tempo a ser despendido no processamento de transações contábeis, através de automação e reengenharia dos processos contábeis e financeiros;
- maior qualidade dos relatórios gerenciais, relevantes ao negócio; riqueza de informações; integração nos demais sistemas da companhia;
- menor ênfase nos controles que não levam a nada e não agregam valor;
- maior ênfase e recursos na questão de suporte para as decisões,

fornecendo análises sofisticadas e informações a qualquer momento que forem solicitadas em vez de obedecer a ciclos rígidos de tempo;

- olhar para a frente, com atenção voltada para a tomada de decisão, em vez de retroceder em busca de análises históricas.

-

### **3.2.1 Análise de Rentabilidade do Produto**

Diferentemente do sistema tradicional, o novo enfoque procura identificar as atividades que cada produto demanda e os recursos consumidos por estas atividades de forma que a empresa possa maximizar seus recursos e assim racionalizar seus produtos.

### **3.2.2 Análise de Rentabilidade do Cliente**

Montante significativo de recursos é direcionado para atividades solicitadas pelos próprios clientes. Note-se que há diversidade no consumo de recursos entre os clientes que compram os mesmos produtos; daí a importância deste tipo de análise de rentabilidade a fim de que o negócio possa ter conhecimento dos recursos alocados para cada cliente e, assim, maximizar o retorno do investimento nos clientes.

### **3.2.3 Orçamento**

Um orçamento eficaz deve preocupar-se com a alocação apropriada de recursos, como pessoas, tecnologia; ativo imobilizado etc., para atingir determinadas necessidades e objetivos estratégicos relativos aos produtos e à base dos clientes.

Um orçamento baseado em custeio por atividades permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas atividades estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes.

### **3.2.4 Gestão de Processos e Atividades**

Dada a importância dos processos e das atividades como os meios pelos quais se agrega valor aos clientes e como eles são consumidores de recursos da organização, é importante dispor de mecanismos que assegurem uma gestão de processos e atividades. Estes mecanismos devem questionar os processos e as atividades existentes e avaliar como eles podem ser conduzidos mais eficientemente de forma a atingir quatro objetivos:

- reduzir custos;
- diminuir o ciclo de tempo do processo;
- melhorar a qualidade;
- agregar valor ao cliente, em termos de serviço, flexibilidade etc.

## **3.3 ABC Versus CUSTEIO TRADICIONAL**

### **3.3.1 Enfoque tradicional para gestão de custos**

Os Bancos estão "fragmentados" em Agências, em departamentos estanques, em áreas funcionais compartimentalizadas, em seções, e cada seção representa um centro de custo. Sob cada centro de custo, estabelecemos categorias de custos "administráveis" ou "controláveis", como salários, ordenado, depreciação,

despesa de viagem, de representação, telefone, materiais diversos entre outros.

A somatória dos custos controláveis fornece a dimensão dos recursos que a organização põe à disposição de cada seção. Subindo em direção ao topo da hierarquia organizacional, temos a somatória dos custos de cada área funcional; a somatória dos custos de cada área constitui o total dos recursos de cada departamento e, assim sucessivamente, de cada gerência, de cada diretoria.

Outra característica do enfoque tradicional são os relatórios de acompanhamento de despesas: atual versus orçado. Isto é, quanto se gastou este mês, este trimestre, este ano contra o que foi orçado no mesmo período e, igualmente, no mesmo período do ano anterior.

A máxima que se pode estabelecer então é: se as despesas do centro de custo estão abaixo ou no nível do valor orçado, os custos estão sob controle!

Esta máxima está ultrapassada.

As técnicas tradicionais não fornecem informações apropriadas para se tomarem decisões, pois:

1. As maiorias das ações tomadas pelos gerentes são de curto prazo, tanto relativamente à visão quanto às conseqüências.

Quando as despesas reais são superiores em relação aos valores orçados, ou, pior ainda, quando a empresa está tendo prejuízo, a alta administração fica em pânico e toma a decisão de cortar todas as despesas de forma indiscriminada. Congela as contratações e muitas vezes demite funcionários, corta as despesas de propaganda, suspende as viagens dos funcionários, reduz a verba de treinamento e para os investimentos. Em algumas empresas, chega-se ao ridículo do corte do cafezinho, da suspensão do pãozinho da refeição dos trabalhadores e da

autorização da chefia para se tirar fotocópias.

As ações mencionadas têm efeito apenas a curto prazo, porém acarretam conseqüências desastrosas a médio prazo. Têm em vista sair do sufoco e da pressão. Pode-se, no entanto, indagar se esta é uma ação correta.

2. O relatório de variação das despesas reais versus despesas orçadas ignora a eficácia e quase sempre encoraja o desperdício. Não é verdade absoluta que o chefe que teve as despesas de seu centro de custo menores que o nível orçado foi o mais eficaz. Isto significa somente que gastou menos. Não se sabe, porém, se perdeu oportunidades, se deixou de alavancar negócios para a empresa apenas para não gastar mais e, assim, não estourar o orçamento e ficar malvisto.

Pior ainda é o comportamento daquele que, para não ter seu orçamento reduzido no ano seguinte, faz de tudo para gastar o orçamento previsto (mesmo que não haja necessidade) e, assim, justificar a manutenção de igual valor orçamentário para o ano seguinte.

3. A Demonstração de Lucros e Perdas não fornece nenhuma pista para se tomar uma decisão correta. Quem se orienta por uma análise vertical de L&P para tomar ações corretivas certamente incorrerá nos erros mencionados no item 1.

Uma análise vertical só nos informa quê determinada despesa representa um percentual sobre as vendas e que pode estar melhor ou pior percentualmente - do que no orçamento. E mais nada!

As três técnicas apresentadas enfocam o problema erroneamente. O controle de custos concentra-se nos custos resultantes, aqueles que aparecem nas demonstrações financeiras, e não nos fatores que originam os custos. Os custos não são meramente incorridos (espontâneos), eles são causados! E é nos fatores

geradores de custos que os administradores deveriam concentrar suas atenções e não nos cafezinhos, fotocópias entre outros.

### **3.3.2 Tratamento dos custos fixos**

A visão tradicional é de que os custos de produção podem ser classificados em custos variáveis, segundo o nível de produção, e custos fixos. Esta classificação depende do horizonte de tempo assumido, porque mais custos fixos se tornam variáveis em longo prazo.

Dois são os tratamentos tradicionais de custeio:

- o custeio total ou por absorção em que os custos variáveis são atribuídos aos produtos mais uma alocação dos custos fixos de produção. A lucratividade do produto concentra-se na margem bruta: receita de venda menos custo variável menos custo fixo;

- o custeio direto em que os custos variáveis são atribuídos aos produtos e os custos fixos são tratados como custos do período. A lucratividade do produto concentra-se na margem de contribuição: receita de venda menos custo variável.

Ambas as abordagens podem facilmente levar a empresa a uma tomada de decisão que não seja em seu melhor interesse. Examinando os perigos da informação errada de custo.

O custo real de cada peça para um fabricante consiste em um custo fixo de ajuste e em um custo variável por hora-máquina.

Com o ABC, muito mais custos são classificados como variáveis. Isto é, são variáveis em relação a alguma atividade e podemos relacioná-los aos produtos que exigem a atividade. No ABC, há muito menos “alocação e mais “rastreamento”.

### **3.4 ENTENDENDO O ABC**

O ABC descreve a forma como uma empresa emprega tempo e recursos para atingir determinados objetivos. Antes, porém, de focalizar propriamente o que é o ABC, precisa-se conhecer o que é atividade. Ora, uma atividade caracteriza-se pelo consumo de recursos para produzir um output produto ou serviço.

O ponto inicial para gerenciar atividades é entender os recursos, o equilíbrio entre o fornecimento de recursos à disposição da empresa e a demanda desses mesmos recursos exigidos pelas atividades.

Quem determina que as atividades ocorram, a princípio deveriam ser produtos, clientes, fornecedores, porém o que ocorre é a determinação de inúmeras atividades pela própria organização. Tais atividades não agregam nenhum valor a seu produto.

O ABC permite balancear adequadamente a demanda e o fornecimento de recursos disponíveis por parte da empresa e mostra detalhadamente os recursos consumidos pelas atividades através de um mapa. Tradicionalmente, utiliza-se demonstrativos de lucros e perdas para verificar recursos consumidos, mas com a introdução do ABC esses procedimentos se tomaram ultrapassados. Modernamente, já não se mostram os recursos consumidos através de itens ou contas de despesa.

O entendimento do equilíbrio entre o fornecimento e a demanda de recursos é vital para o gerenciamento de atividades.

Eis aqui um dos grandes benefícios desta ferramenta que chama-se ABC. Pela sistemática atual de gerenciamento, toda vez que a empresa se encontra em dificuldades financeiras e/ou quando um departamento está gastando acima de seu orçamento, ela ou ele trata de cortar o fornecimento dos recursos. Cortando funcionários, reduzindo a verba de propaganda, reduzindo as viagens dos vendedores entre outros, sem se preocupar primeiro em analisar as atividades demandadas e se são desnecessárias eventualmente. Em consequência, as atividades anteriormente realizadas por determinados funcionários vão acabar sendo realizadas pelos funcionários que ficaram na organização. E tal fato acarretará sobrecarga de trabalho para os empregados remanescentes.

ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos.

O ABC analisa o valor que cada atividade agrega para a performance do negócio ou departamento, como o de um centro de custo ou um departamento e resolve as seguintes questões:

1. Saber os recursos que este centro de custos/departamento utiliza. Esses recursos podem ser constituídos por materiais, pessoas, instalações, equipamentos, e não, somente pelos recursos contábeis debitados nessa área.
2. Em seguida, liste as principais atividades, não mais que quatro ou cinco dependendo da cadeia, que ocorrem nessa área.
3. Estime quanto desses recursos são consumidos por essas atividades.
4. Finalmente, pense nos fatores que geram a demanda dessas atividades: Número de unidades fabricadas, número de desenhos produzidos ou

clientes visitados. Ou o que gera demanda é constituído por fatores como: complexidade, qualidade, rapidez e variabilidade.

A resolução dessas quatro questões permite entender o que foi descrito anteriormente.

### 3.4.1 DIAGRAMA DO ABC

No custeio tradicional, os custos e os recursos podem ser vistos nas cotas de despesas e em Lucros e Perdas. Tais custos constituem a parte que pode ser vista numa organização, como se eles fossem a ponta de um *iceberg*.

Um fator gerador de custo positivo resulta em receitas, produção. Um exemplo disso é a venda a um cliente que, por sua vez, gera a necessidade das seguintes atividades e conseqüente custo:

- visitar clientes;
- preparar um pedido de vendas;
- emitir uma fatura.

Um fator gerador de custo negativo causa retrabalho, serviço desnecessário e aumento de custo. Um produto de baixa qualidade gera a necessidade de:

- retrabalhar o produto;
- entregar outro produto ao cliente;
- providenciar assistência técnica.

É uma relação de causa ou fator gerador / efeito ou atividade / custo ou recurso.

No último nível inferior, tem-se as influências. Neste nível, verifica-se o grau de influência que exerce sobre os fatores que geram custos, sobre o nível imediatamente acima, no sentido de reduzi-los ou eliminá-los.

O conceito fundamental do ABC é que, em vez de a empresa fazer cortes nos recursos de forma indiscriminada e aleatória, ela deveria concentrar esforços e energia para influenciar os fatores geradores de custos. Se a empresa conseguir eliminar ou reduzir os fatores geradores negativos, as atividades que dão origem a esses fatores deixarão de existir por si só e, conseqüentemente, os recursos consumidos anteriormente por essas atividades já não serão necessários. Com isso, "corta-se" os recursos de forma racional e eficaz.

Por isso pode-se afirmar que as mudanças devem ser feitas nos fatores geradores de custos, influenciando-os, e não nos custos.

### **3.4.2 Hierarquia da Análise ABC**

1) **Função:** Uma função caracteriza-se como uma agregação de diversas atividades que são relacionadas segundo um propósito comum. São exemplos de função: engenharia, compras, produção, finanças.

A abrangência das atividades relacionadas com a função é muito mais ampla do que a unidade da organização que tem responsabilidade direta por aquela função. Assim, enquanto certas atividades de qualidade são de responsabilidade de um departamento de controle de qualidade numa empresa, muitas outras atividades de qualidade, como atendimento de um cliente, retrabalho de um produto, inspeção de produtos na linha de produção, podem ocorrer em outros departamentos.

2) **Processo do Negócio:** consiste numa seqüência ou rede de atividades relacionadas e interdependentes realizadas para atingir um objetivo específico. Exemplos de processos são: a introdução de um novo produto, de suprimentos, de tratamento de pedido do cliente, de produção, entre outros.

Os processos freqüentemente cortam funções e transcendem as fronteiras da organização.

3) **As Atividades:** Elas estão relacionadas entre si: um evento externo ao processo inicia a primeira atividade no processo que, por sua vez, dispara subseqüentes atividades, originando uma relação de causa e efeito.

As atividades básicas, de um departamento de engenharia de fábrica seriam desenvolver e manter lista de materiais, desenvolver rotas ideais, desenhar ferramentas, sugerir melhorias de processo produtivo. Essas atividades consomem recursos: material, pessoal, instalações; para produzir saídas físicas, os *outputs*, como produtos ou serviços.

4) **As Tarefas:** que se caracterizam como componentes comuns de uma atividade; elas nos dizem como uma atividade é realizada. Como de preparar um contrato.

5) **Operação:** que é a menor unidade de trabalho. Exemplo: imprimir um relatório, datilografar um contrato.

Pode se dizer que uma atividade é representada por um conjunto de tarefas e operações. Exemplo: a atividade obter cotações significa pedir, analisar e manter cotações no arquivo.

Atividades foram escolhidas como o nível apropriado para o gerenciamento de custos. O nível de função é muito genérico e global para nele se

localizarem os custos, enquanto o nível de tarefa é muito pormenorizado e insignificante.

Assim, pode-se dizer que atividades são caracterizadas pelo nível em que as ações são tomadas. Atividades são o que as empresas fazem. Para realizar mudanças, deve-se mudar o que as pessoas fazem e, portanto, as mudanças devem ocorrer nas atividades.

Ilustrando a relação entre função, atividade e processo podem-se citar: Receber material externo é uma das atividades realizadas pela função ou departamento de recepção. Outras atividades desta função consistem em movimentar material e expedir material.

O processo de negócio de compras consiste em várias atividades, como efetuar o planejamento de necessidades de material, emitir pedido de compras, receber material externo, inspecionar material, armazenar material e pagar fornecedor.

Observe que a atividade receber material externo da função recepção faz parte do processo de compras.

### **3.5 Benefícios**

Os principais benefícios que podem ser listados em um sistema de Gestão Baseada em Custeio por Atividades são os seguintes:

1) ABM é uma ferramenta que fornece entendimento fundamental da base de custos da empresa:

- permite apurar com precisão o custo de cada produto, sem o uso de

rateios ou alocações subjetivas;

- permite uma apropriação precisa dos custos fixos;

2) o sistema ABC identifica as questões corretas, não fornece as respostas. Ele questiona os porquês. Cabe agora descobrir os comos;

3) possibilita melhor qualidade na tomada de decisão:

- na redução de custos;
- na reengenharia de processos;
- na racionalização da linha de produtos;
- na focalização do cliente via análise de rentabilidade dos clientes;
- no custeio de fornecedores;

4) Possibilita melhoria de custos e realocação de recursos através de eliminação/redução .e/ou racionalização de atividades.

O ABC/ABM não é:

- 1) um novo sistema contábil;
- 2) apenas um sistema de custeio de produtos;
- 3) outra iniciativa da "moda" criada por estrangeiros.

## **4. Medindo e Gerenciando Riscos**

### **4.1 A atividade bancária e o Risco, no Brasil após a década de 1990**

A década de 1990 caracterizou-se pela maior importância e frequência do fator risco na atividade de intermediação financeira. O advento dos derivativos fortaleceu essa importância.

A assunção, administração e valorização do risco aqui compreendidas como o conjunto dos riscos de crédito e de mercado ganharam especial espaço na atividade bancária. O risco de mercado representa, especialmente, a exposição aos riscos de taxa, moeda e prazo, inerentes à atividade de intermediação financeira bancária, atividade esta que pode ser vista como atividade de intermediação de riscos.

Alguns fatores influenciaram a necessidade do gerenciamento de riscos, como o amadurecimento dos mercados financeiros nacional e internacional, propiciando maior número de transações com características mais sofisticadas e não totalmente cobertas por regras específicas; a crescente desregulamentação do mercado financeiro nacional e internacional, incentivando maior número de transações; a busca por transações que possibilitem retornos mais relevantes; o processo de globalização da economia mundial, aproximando os países e refletindo de forma global os efeitos de crises localizadas, impulsionando a crescente volatilidade dos "mercados, muito afetados pelas crises econômicas oriundas; principalmente, dos chamados países emergentes; e a atuação dos órgãos reguladores solicitando às instituições financeiras mecanismos mais eficientes para controle dos riscos:

A administração de riscos nas instituições ganha atenção especial com relação às corporações não financeiras, porque o fator risco está presente na atividade de intermediação financeira de forma bastante acentuada. O foco da atividade financeira tem o risco como parte integrante. Nas corporações não financeiras, como as manufaturas, há a produção de um bem tangível. Os riscos, então, ganham importância no sentido de proteção da atividade, que é a produção de bens. Buscam-se *hedges* financeiros para não prejudicar a atividade operacional, como conseguir ter o contas a receber corrigido por índices e moedas de risco semelhante aos empréstimos obtidos e contas a pagar para fornecedores.

A atividade bancária, além de administrar riscos para suas próprias posições, atua também provendo opções para seus clientes protegerem suas atividades operacionais.

Em um ambiente altamente inflacionário, os ganhos dos bancos multiplicaram-se, uma vez que as fontes de recursos não remunerados depósito à vista, recebimento de tarifas referentes aos serviços públicos, recursos obtidos junto a bancos de desenvolvimento, como o BNDES, cujo repasse ocorre geralmente após 2 ou 3 dias, entre outros geravam ganhos tão expressivos que, somente no primeiro semestre de 1994, representavam, aproximadamente 60% das suas receitas.. A metodologia de correção monetária integral tornou-se um importante instrumento no processo de identificação e evidenciação desses ganhos financeiros. Apenas para efeito comparativo, esses ganhos chegaram a representar 60% das receitas dos bancos, em períodos em que a inflação mensal alcançava níveis de 80% ao mês.

Antes do Plano Real, de 1º de julho de 1994, esse ambiente caracterizava-se por altos índices de inflação, alternando para baixos índices em

alguns planos econômicos, por exemplo, o Plano Cruzado, retornando para índices elevados.

Após o Plano Real, com a redução do quadro inflacionário, as instituições financeiras elevaram as tarifas referentes à utilização de serviços bancários, como o custo da emissão de docs, talão de cheques, emissão de extratos. Concomitantemente, iniciaram processo de redução de despesas administrativas, objetivando a melhoria da produtividade.

Alternativa que tem contribuído para, a redução dos custos é a fusão entre bancos: por somar as fontes geradoras de receitas e reduzir funções repetitivas, geralmente ligadas às áreas de processamento e controle.

A globalização, que já passou, de premissa ou cenário provável para realidade, adicionada ao contexto atual, faz com que bancos que não possuem foco bem definido (ou seja, não conseguem desempenhar muito bem determinada atividade com vantagem competitiva) tenham muita dificuldade de sobrevivência no mercado financeiro.

A economia brasileira passou por profundas mudanças na década de 1990. Pelo menos duas causaram um grande impacto na atividade das instituições financeiras: a drástica redução dos índices de inflação e suas conseqüências sobre a rentabilidade da atividade bancária e a internacionalização da economia e o conseqüente aumento da abertura do mercado financeiro a bancos internacionais.

A expressiva redução dos índices de inflação, acentuados a partir do Plano Real em julho de 1994, levou à constatação de que muitos bancos não geravam ganhos operacionais, e sim ganhos decorrentes da conjuntura inflacionária da época. É claro que se deve levar em conta a taxa real de rentabilidade para se

analisar o retorno nos bancos, no caso de altas taxas de inflação na economia, porém o fato é que bancos em situação difícil sobreviviam graças a inflação. Uma segunda constatação foi à alta improdutividade que os bancos apresentavam, enquanto os ganhos com a alta inflação davam a impressão de que tudo estava indo muito bem operacionalmente.

Como resultado dessas mudanças, dois tipos de atividade bancária acabaram delineando diferentes estratégias de atuação: os bancos varejistas, de um lado, e os bancos especialistas ou atacadistas, de outro.

Os *bancos varejistas*, com elevado número de agências, abrangem todo o território nacional, oferecendo diversos tipos de produto aos seus clientes. Com alto investimento em tecnologia da informação, de forma a obter melhor relação custo/processo, eles têm melhores condições para a redução do preço do serviço ao consumidor final, grande o suficiente para enfrentarem a competição internacional, atuando como bancos universais, oferecem larga escala de serviços financeiros à grande maioria de seus clientes.

Os *bancos especialistas* ou *atacadistas* são bancos capazes de atuar, com alta especialização, em segmentos específicos da economia. Eles oferecem, entretanto, limitado leque de produtos e serviços com excelência quanto à prestação do serviço e interesse na assunção de riscos.

## 4.2 RISCO

Risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. Os riscos enfrentados pela maioria das instituições de serviços financeiros são normalmente decompostos em *riscos de mercado*, *de crédito*, *estratégicos* e *operacionais*.

Riscos de mercado são aquelas flutuações no lucro líquido ou no valor de carteira resultante de mudanças de fatores específicos de mercado. Técnicas como a gerência de ativo/passivo e a gerência de riscos financeiros podem ser utilizadas para medir e projetar estratégias para realizar o hedging de riscos de mercado.

Riscos de crédito são flutuações de valores de lucro líquido ou ativo líquido resultantes de um determinado tipo de evento externo - a inadimplência de uma contraparte, de um fornecedor ou de um tomador. A gerência de riscos de crédito evoluiu a partir de uma simples classificação de crédito de tomadores individuais para modelos agregados sofisticados das probabilidades de inadimplência de tomadores e da extensão da recuperação de ativos.

Riscos estratégicos são aquelas mudanças ambientais de longo prazo que podem afetar como uma empresa adiciona valor para seus interessados. A gestão de risco estratégico é inerentemente mais aberta e se baseia nas ferramentas e estruturas utilizadas para planejadores estratégicos.

### 4.3 GERÊNCIA DE RISCOS E PARA QUE SERVE

O mundo atual está em mudança. Infelizmente, freqüentemente não se sabe quantas dessas mudanças afetarão esse mundo. Quando utiliza-se a palavra "risco", ela encerra tanto os efeitos da mudança quanto a incapacidade de prever aquela mudança. Segue que à medida que o conhecimento e a compreensão dos impactos e causas da mudança aumentam, os riscos que, a serem enfrentados diminuem seu impacto sobre a organização. Mas nenhuma quantidade de conhecimento removerá todos os riscos. Alguns riscos são inerentes aos negócios. A cuidadosa seleção dos riscos aos quais se expõem os bancos reside no âmago da competência essencial de uma empresa. A aceitação desses riscos essenciais como parte necessária de se fazer negócios é um importante preâmbulo à gerência de risco. A gerência de risco raramente significa a eliminação de risco.

O risco tende a reduzir o valor de empresas e o bem-estar individual ao limitar a capacidade da gerência de atingir seus objetivos. A gerência de risco procura limitar essa redução, assim aumentando o valor da empresa. As operações têm quatro objetivos essenciais: eficiência, gerência de mudanças, controle interno e a assunção oportunista de risco. A gerência de risco operacional deve ser organizada de forma a facilitar todos esses objetivos.

A gerência de riscos abrange um grande número de atividades:

- Identificação do risco;
- Medição do risco;
- Prevenção de perdas operacionais: ou seja, documentação de negócios padronizada.

- Mitigação do impacto da perda após sua ocorrência, por meio da redução da sensibilidade da empresa ao evento. Como o planejamento contingente para desastres.
- Previsão de perdas operacionais, ou seja, projeção dos riscos jurídicos e da canibalização de mercado potenciais associados a um novo produto ou serviço.
- Transferência do risco a terceiros externos presumivelmente mais bem capacitados para lidar com o risco. Como seguros, hedging, fiança.
- Mudança da forma do risco para outro tipo de risco e lidar com aquele risco.
- Alocação de capital para cobrir riscos operacionais.

Gerentes de risco financeiro desenvolveram processos de risco e estruturas organizacionais bem definidos para medir, analisar e gerenciar riscos financeiros nas empresas. Há várias razões para isso:

- 1) Ativos financeiros têm valores de reajuste ao mercado bem definidos.
- 2) Instituições financeiras conseguem estimar os riscos desses ativos.
- 3) Instrumentos financeiros como *swaps*, opções e futuros estão amplamente disponíveis para compensar esses riscos.

O impulso em direção à quantificação dos riscos de mercado e de crédito tem levado naturalmente a um interesse na aplicação de técnicas similares à gerência de riscos operacionais. Algumas técnicas específicas como os testes com valores extrinsecos e o valor em risco têm encontrado aplicações na gerência de riscos operacionais. Mas a mais importante tem sido a adoção de um conjunto integrado de processos de risco e de uma estrutura organizacional para

lidar com riscos operacionais. A maioria das técnicas de modelagem financeira não é facilmente aplicável, entretanto: a falta de dados confiáveis, a singularidade das exposições a empresas específicas e a ausência de veículos de "*hedging*" todas dificultam a transferência de técnicas de gerência de riscos financeiros para o problema da gerência de risco operacional.

A gestão da qualidade envolve a mudança do perfil de risco de processos e recursos por meio da melhoria da disponibilidade de suas entradas e saídas, de sua qualidade, relevância e atratividade. Diferentemente da gerência de risco operacional, que tem a meta claramente definida de avaliação de risco agregado, as técnicas da Gestão da Qualidade Total são várias técnicas diferentes combinando inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gerência estratégica da qualidade. Muitas dessas técnicas, embora ainda não sejam amplamente utilizadas em serviços financeiros, têm enorme potencial desde que aplicadas adequadamente e de forma consistente. Como a inspeção enfatiza uniformidade de produto ou serviço - especialmente importante para operações distribuídas de bancos de varejo. O controle estatístico da qualidade avalia saídas de processo utilizando técnicas estatísticas de amostragem. A garantia da qualidade busca embutir qualidade nos processos operacionais através de melhores projetos. A gestão da qualidade também possui um aspecto estratégico; a gestão da qualidade estratégica avalia a posição competitiva relativamente às várias dimensões da qualidade de seus produtos e serviços, ou seja, os aspectos da qualidade baseados em produto, baseados no usuário, baseados em fabricação e baseados em valor.

O seguro pode ser utilizado para transferir parte o risco operacional do segurado para o segurador. Um contrato de seguro típico requer que

o segurador forneça recursos financeiros para indenizar perdas especificadas em troca de um prêmio pago pelo adquirente do seguro quando de seu início de vigência. Os seguradores então reduzem seu risco através da diversificação, utilizando um pool de exposições não correlacionadas. Isto tem o efeito de diminuir perdas inesperadas associado aos sinistros individuais e, em teoria, não tem qualquer efeito sobre as perdas esperadas. No entanto, o seguro não cobre todas as formas de perdas operacionais e, mesmo que uma perda esteja coberta, os preços de seguros freqüentemente possuem uma margem elevada. Não surpreendentemente, as seguradoras têm alavancado seus enormes volumes de dados de pagamentos para desenvolver alguns dos mais sofisticados modelos atuariais de perdas operacionais.

Sistemas de controle contábil são projetados para assegurar que as operações da empresa estejam em conformidade com os planos e políticas estratégicos desenvolvidos pela alta gerência. Controles diagnósticos e uma série de limites e sanções são utilizados para assegurar que as operações sejam mantidas sob controle. Auditorias internas e externas focalizam a informação da existência dos ativos e obrigações pelos quais a empresa é responsável. Para tal, tradicionalmente utilizam uma série de entrevistas e listas de verificação para confirmar a integridade operacional. A gerência de risco utiliza técnicas qualitativas semelhantes, mas vai além delas para a quantificação e a alocação contínua de recursos com base nas estimativas de risco resultantes.

#### **4.4 POR QUE A GERÊNCIA DE RISCO É IMPORTANTE?**

Há várias justificativas comuns para as empresas gerenciarem seus riscos operacionais. Estas incluem:

**1) Pressões Regulatórias:** Reguladores estão propondo que montantes cada vez maiores de capital sejam reservados para riscos operacionais. Um programa de gerência de risco devidamente implementado pode ajudar a quantificar esses riscos. Gerentes de risco operacional podem então trabalhar em conjunto com órgãos regulamentadores para confirmar o cumprimento e ajudar a convencê-los da qualidade da gerência de risco de um banco, assim ajudando a liberar capital de risco custoso.

**2) Fusões e Aquisições:** O aumento das fusões, tanto amigável quanto hostil, tem forçado uma consolidação em todo o setor e levado a uma proliferação de riscos operacionais causados pela necessidade de integração pós-fusão.

**3) Integração de Melhores Práticas:** Gerentes de riscos podem tomar a liderança na integração e disseminação de melhores práticas de risco em uma ampla gama de funções como cumprimento, seguros, gerência de risco, operações e gerência de instalações. Em especial, isto significa a padronização de respostas gerenciais a riscos comuns em vez de depender de abordagens de funções administrativas ou de unidades de negócios específicos.

**4) Agregação de Riscos:** Programas de riscos podem agregar riscos de uma série de linhas de negócios para obter uma visão global de riscos em toda a empresa. Isto ajuda a identificar *hedges* naturais e a direcionar a atenção da gerência para exposições comuns à empresa como um todo, deslocando-a da custosa gerência de riscos fragmentada, por meio de sistemas de controle desenvolvidos localmente.

**5) Novos Produtos e Serviços:** A gerência sênior, assim como vendas, marketing e negociação da linha de frente, podem não compreender plenamente os riscos ocultos envolvidos em muitos de seus novos produtos e serviços, tais como

riscos de liquidez, riscos de modelos e exposições de crédito. Gerentes de risco devem investigar ativamente propostas de novos produtos e serviços em busca de riscos ocultos. Também devem liderar o desenvolvimento de soluções/políticas gerenciais e de controle para minimizar riscos desnecessários.

**6) Alocação de Recursos:** A medição de desempenho e a alocação de recursos pressupõem medidas que incorporam todos os riscos associados àquele negócio ou atividade. Medidas de riscos ajudam a evitar problemas de perigo moral através dos quais os riscos são passados de uma área de negócios a outras.

#### **4.5 Os Custos da Gerência de Risco**

A gerência de risco não é isenta de custos. O perigo da gerência de risco é que aquilo que não for medido pode ser considerado inexistente. Uma ênfase excessiva na medição quantitativa de riscos pode ser extremamente perigosa para empresas desprovidas de um bom quadro de pessoal administrativo ou de processos bem projetados, porque as poderá embalar com um falso senso de segurança e levar à assunção desnecessária de riscos. Em última análise, a principal defesa contra riscos é ter o pessoal com bons conhecimentos dos riscos e os bons processos e sistemas que incorporam aqueles conhecimentos. Mas a gerência de risco é exatamente o meio de dar conhecimento ao quadro administrativo.

## **4.6 ORGANIZAÇÃO DA GERÊNCIA DE RISCO**

Dada a agenda de risco estabelecida pela gerência sênior os membros do conselho e os acionistas da empresa, toda organização de serviços financeiros terá que responder às perguntas a seguir:

- Quem deve iniciar riscos?
- Quem deve gerenciar riscos?
- Quais os papéis e responsabilidades dos gerentes de risco?

### **4.6.1 Quem Deve Iniciar Riscos?**

Funções de linha de frente de instituições financeiras como vendas, marketing, varejo e negociação tomam decisões de negócios que levam a riscos a jusame, em operações de suporte e intermediárias. A autoridade da linha de frente para comprometer a instituição a situações que levam a riscos deve ser bem definida e claramente comunicada para toda a linha de frente e todos do suporte da empresa.

A autorização para risco é geralmente organizada em conformidade com a extensão de risco. À medida que os riscos operacionais aumentam, a autorização é passada para cima ao longo da hierarquia. Idealmente, deve ser obedecido um sistema formal de autorizações antes de se comprometer a empresa com decisões arriscadas e deve incluir limites de tempo para a obtenção de tal aprovação. Isto é especialmente importante quando os riscos não são bem conhecidos ou recaem em algum lugar entre unidades organizacionais.. Assim, empresas devem desenvolver políticas claras sobre atividades organizacionais infreqüentes, fora de horário de expediente ou fora do local de trabalho e avaliar

cuidadosamente os riscos jurídicos envolvidos. É igualmente essencial que à medida que novos negócios, mercados, produtos e operações forem mudados ou desenvolvidos, os riscos a eles inerentes sejam identificados e avaliados e que o conselho e a gerência sênior sejam mantidos informados dessas mudanças.

#### **4.6.2 Quem Deve Gerenciar Riscos?**

Cada risco deve ter alguém que seja responsável pela aceitação, prevenção, mitigação, transferência ou gerência das contingências associadas àquele risco. O proprietário do risco deve estar autorizado a empreender ações e ter o poder de exigir reduções nos níveis de riscos operacionais incorridos por quem estiver autorizado a iniciar riscos. A propriedade de eventos de perda e fatores de risco relacionados a exposições a riscos precisa ser conferida a pessoas específicas e conhecedoras em conformidade com a similaridade de mecanismos destinados a lidar com eles, em vez de necessariamente por sua fonte ou área de negócios.

Para muitos riscos, deve haver um grupo de gerência de risco . No entanto, a escolha do proprietário do risco depende do foco de negócios e da natureza da exposição da empresa. Quando o foco for um de controle interno, a gerência de risco trabalhará mais estreitamente com a gerência sênior e o pessoal corporativo para produzir uma solução centralizada. Quando a eficiência for o principal objetivo, a coordenação de negócios e a necessidade de compartilhar conhecimento entre gerentes de risco e linhas de negócios requerem uma abordagem descentralizada à alocação de propriedade de riscos às linhas operacionais e de negócios.

#### 4.6.3 Quais os papéis e responsabilidades dos gerentes de risco?

Decidir quanto ao proprietário do risco é uma compensação entre dois princípios conflitantes. A responsabilidade deve normalmente recair naqueles que estiverem mais bem posicionados para geri-lo, por exemplo, gerentes de contas ou gerentes de mesas de negociações. Segundo, o gerente do risco deve manter alguma independência do iniciador autorizado do risco. Os que iniciam riscos não devem ser os mesmos que são responsáveis pelos riscos.

Essa compensação também depende da natureza do risco. No caso da gerência de risco financeiro, a resposta parece bastante simples; a existência de dados razoáveis sobre efeitos correlativos em diferentes carteiras argumenta fortemente em prol de uma perspectiva de carteira centralizada. No caso da gerência de risco operacional, a decisão é mais difícil. Uma abordagem descentralizada coloca o controle de risco operacional próximo à fonte dos riscos. Abordagens centralizadas, entretanto, têm os ouvidos da gerência sênior e oferecem a oportunidade para incorporar a correlação ou efeitos de carteira, além de um nível de independência não encontrado na linha de negócios. Como tesouraria, auditoria ou gerência corporativa de risco financeiro centralizadas podem estar bem posicionadas para lidar com a medição e agregação de riscos tanto de crédito quanto de mercado é para tirar vantagem das economias de escala associada à gerência de *risco*. De modo geral, entretanto, os riscos operacionais não devem ser geridos pelo grupo de riscos financeiros. É importante reconhecer a gerência de risco operacional e conceder a ela uma entidade separada de riscos de mercado e de crédito para definir e alocar o capital de risco que deve ser reservado; ao contrário dos riscos de mercado e de crédito, riscos operacionais têm uma

correlação muito baixa com ambos os outros riscos comumente enfrentados por instituições financeiras.

Os incentivos para esses gerentes de risco devem ser alinhados com os do apetite por risco da empresa para assegurar que somente os riscos apropriados sejam gerenciados apenas até onde for necessário. Essa responsabilidade deve ser formalmente repassada pelo gerente de risco envolvido e explicitada e amplamente comunicada a outros funcionários administrativos de gerência de risco para que os limites dos riscos sejam bem definidos. A clareza da propriedade de risco é crucial: uma das conclusões do relatório do Banco da Inglaterra após o colapso do Barings Bank era a necessidade de clareza de responsabilidade. Especialmente quando empresas têm uma estrutura operacional de matriz (BoE, 1995). Tanto a propriedade quanto a autorização de riscos devem ser periodicamente reavaliadas para refletir mudanças na magnitude e na controlabilidade do risco. À medida que a magnitude aumenta, a autorização e a propriedade devem subir pela hierarquia. À medida que a controlabilidade muda, as técnicas de gerência utilizadas podem mudar e, portanto, os proprietários do negócio podem mudar também.

#### **4.7 TIPOS DE RISCO EM ATIVIDADES FINANCEIRAS**

**1) Riscos de crédito:** O risco de crédito caracteriza-se pela perda da totalidade do principal acrescido dos juros contratuais. O risco de não-recebimento dá-se pelo não-cumprimento da obrigação de pagar, por parte do devedor.

**2) Riscos de mercado:** Risco de mercado pode ser definido como aquele que sucede de ações contrárias nos preços/valores das variáveis que fazem parte dos valores de uma posição/portfólio.

**3) Risco de liquidez:** O risco de liquidez decorre da falta de caixa (recursos) necessária para honrar obrigações assumidas nas transações.

Ele aparece quando uma companhia não é capaz de encontrar mercado para realizar determinada posição. Sucede da falta de contrapartes para se comerciar quantidade desejada de uma posição, influenciando o valor das mesmas.

**4) Risco de controle interno:** Quando há falta de consistência e adequação dos sistemas de controle interno, sistemas de processamento e informações, que podem ocasionar perdas inesperadas para a instituição, ocorre o risco de controle interno. A controladoria, por meio de suas funções clássicas, procura avaliar esse tipo de risco.

**5) Risco legal:** O risco legal decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações efetuadas, contrariando as expectativas da instituição e tornando-se potencial fonte de perdas ou perturbações que podem afetar negativamente a organização. A área jurídica das instituições financeiras é a responsável pela avaliação da ocorrência desse tipo de risco.

**6) Risco de reputação ou imagem:** O risco de reputação ou imagem é decorrente de veiculação de informações que afetam negativamente a imagem da instituição, pondo em risco a manutenção de clientes e, conseqüentemente, a consecução de transações com esses clientes. A área de marketing encarrega-se de avaliar esse tipo de risco.

**7) Risco sistêmico:** O risco sistêmico decorre de problemas que uma ou mais instituições passam a enfrentar e que podem afetar negativamente o próprio sistema em que elas transacionam, por transmitir dificuldades a outras instituições, impedindo até mesmo sua operacionalidade habitual nos negócios. A atuação das

autoridades reguladoras procura evitar, para o sistema, a ocorrência desse tipo de risco.

**8) Risco humano:** O risco humano é o risco associado à tomada de decisão das pessoas no processo. As duas principais causas dos erros de julgamento são:

a) Autoconfiança excessiva: o indicativo comum é a forma como o indivíduo gasta seus recursos e o uso de *overhead* que é o excesso de contratações, computadores e espaço ocupado; e

b) Hipertensão, estresse: os sinais característicos são irritabilidade constante, monitoramento freqüente dos menores detalhes, não admissão de erro, rigidez de opinião, entre outros. Dessas, a mais relevante é a rigidez de opinião.

**9) Risco de liquidação:** O risco de liquidação refere-se a problemas no sistema de pagamentos. Ele ocorre quando uma das partes não recebe seu direito no vencimento da operação/transação.

## CONCLUSÃO

Pode-se concluir, como resultado da pesquisa bibliográfica efetuada através deste trabalho, que um sistema estratégico de custo que incorpore os conceitos aqui desenvolvidos, tendo como espinha dorsal o custeio baseado em atividades, pode efetivamente contribuir para a eficiência e eficácia das decisões dos gestores preocupados com a competitividade nos bancos.

Ainda, pode-se concluir que o desafio de se aplicar tais conceitos ao nível de produtos e serviços permite apurar com precisão o custo de cada produto, sem o uso de rateio ou alocações subjetivas, permitindo também uma apropriação precisa dos custos fixos. O sistema ABC identifica as questões corretas, não fornece as respostas. Cabe a nós descobrirmos os “comos”.

Fazendo uma ligação dos custos e risco bancário com a Gestão Estratégica de Custos, pode-se concluir que o investimento em determinada área da estrutura bancária deve levar em conta fatores como a necessidade de cumprimento de seu papel social e principalmente a passar confiança a seus clientes em saber que mesmo em lugares remotos, eles conseguirão resolver seus “problemas” de atendimento. Com isso deve-se analisar não o quanto se gasta com determinado produto ou serviço e sim o quanto podemos obter de retorno com o custo.

Esperamos, de resto, que este trabalho tenha contribuído para a literatura contábil a respeito de Gestão Estratégica de Custos e sirva de motivação para que nossos colegas, a nível acadêmico e profissional, busquem o aperfeiçoamento dos sistemas existentes.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

AMARAL, Alcides S. – Bancos Consolidam-se na Década Perdida, **Folha de São Paulo**, edição de 27.01.1991, p B-2.

BANCO CENTRA DO BRASIL – **Manual de Normas e Instruções do Banco Central do Brasil**.

BANK ADMINISTRATION INSTITUTE – **Costos Bancários para Planificación y Control**, Federación Latinoamericana de Bancos, 1993.

BARBOSA, Walter S. – **Contribuição ao Enfoque Sistemico de Custos para Bancos Comerciais**, Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuaria da FEA/USP para a obtenção do Título de Mestre, São Paulo, 1986.

COMPTON, Eric N. – **Princípios das Atividades Bancárias**, IBCB, São Paulo, 1990.

GLAUTIER, M. W. E. & UNDERDOWN, B. – **Accounting Theory and Practice**, Pitman, London, UK, 1976 (reimpressão de 1977).

KAUFMAN, George G. – **The U.S. Financial System: Money, Markets and Institutions**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA, 1987.

KOLARI, James & ZARDKOOHI, Asghar – **Bank Costs, Structure and Performance**, Lexington Books, Lexington, USA, 1987.

LAMY, Roberto – **Custos de Produtos e Serviços Bancários**, IBCB, São Paulo, 1987.

MUCILLO NETO, João – **Contribuição à análise de Problemas de Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho e de Resultados em Instituições Financeiras**, Tese apresentada ao Departamento de Administração da FEA/USP para a obtenção de Título de Doutor, São Paulo, 1989.

NOVAES FILHO, Walter – **Inflação e Preço da Ação de Bancos Comerciais**, Dissertação apresentada ao Departamento de Economia da PUC/RJ para a obtenção do título de Mestre, Rio de Janeiro, 1988.

POLAKOFF, Murray E.; DURKINS, Thomas A.; et al – **Financial Intitutions and Markets**, 2<sup>nd</sup> edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 1981.

PORTER, M. E. – **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Shank, John K. – **A Revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**/ John K Shank, Vijay Govindarajan; tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. – 2 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SINKEY JR, Joseph F. – **Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry**, 3<sup>rd</sup> edition, McMillan Publishing Company, New York, USA, 1989.