

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA**

**Uma Contribuição ao Estudo da Atuação da
Controladoria na Avaliação de Resultados e
Desempenhos em Instituições Financeiras
de Desenvolvimento**

Fábio Araújo Pinheiro

Orientador: Prof. Dr. Diogo Toledo do Nascimento

**São Paulo
2000**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

**Uma Contribuição ao Estudo da Atuação da
Controladoria na Avaliação de Resultados e
Desempenhos em Instituições Financeiras
de Desenvolvimento**

Fábio Araújo Pinheiro

Dissertação apresentada ao
Departamento de Contabilidade e Atuária
da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Diogo Toledo do Nascimento

**São Paulo
2000**

Ao meu pai, Ésio [*In memoriam*], e à minha mãe, Berenice, pelos exemplos de honestidade, humildade e sinceridade e por terem me indicado os caminhos da vida.

À minha esposa Ana e à minha filha Luane, pelos sentimentos de amor e felicidade que me proporcionam.

Ao meu irmão Carlos José, para quem quero ser um exemplo de honestidade, humildade e sinceridade.

*"É preciso aprender com a prática;
pois embora você pense que sabe,
só terá certeza depois de experimentar."*

Sófocles.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, sou grato a Deus por ter me concedido a perseverança necessária para concluir este trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Diogo Toledo do Nascimento pela orientação segura, paciente, competente e extremamente dedicada. A sua aceitação para ser meu orientador foi motivo de muita honra.

Aos Professores Doutores Antonio Robles Júnior e Sílvio Aparecido de Carvalho pelas valiosas sugestões e críticas apresentadas durante a qualificação desta dissertação.

Quero deixar o registro de meus agradecimentos aos Professores Doutores Ariovaldo dos Santos, Luiz Nelson Guedes de Carvalho, Reinaldo Guerreiro, Iran Siqueira Lima, Eliseu Martins, Gilberto de Andrade Martins, Armando Catelli, Luiz João Corrar, Nilton Cano Martin, Edson Luiz Riccio, que me permitiram adquirir e compartilhar conhecimentos durante suas disciplinas.

Aos funcionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA – USP) pelo apoio e presteza, de modo especial a Valéria, Cristina e Dirce.

Ao Banco do Nordeste manifesto minha gratidão pela oportunidade de participar do curso de mestrado e pelo apoio na sua conclusão, especialmente a Ocione Marques Mendonça, Gildete Mesquita Ribeiro, Serafim Firmo de S. Ferraz, José Laédio Medeiros, Wagner Viana Dantas, Francisco Avelino dos Santos Filho, João Batista de Souza e aos colegas do Ambiente de Suporte Financeiro.

Aos amigos José Ferreira Chagas, Elisabeth Ferraz, Valcemiro Nossa, Guiomede Guilardi Filho, Rogério Orsolini, Manoel Pinto Silveira Neto, Francisco Antônio Bezerra, Tânia Regina Sordi Relvas, Solange Garcia dos Reis, Creusa Maria Santos de Santana, Edison Ryu Ishikura e Cassius Regis Antunes Coelho, pelo estímulo e colaboração. Aos demais companheiros que compartilharam comigo experiências profissionais e de vida durante o Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA - USP e aos colegas que escutaram minhas idéias ao longo desse período, meu muito obrigado.

Agradeço à Universidade de Fortaleza pelo apoio e incentivo para a conclusão deste trabalho, em especial a Sandra Maria Aguiar de Figueiredo, José Martônio Alves Coelho, aos professores e alunos dos cursos de Ciências Contábeis e Administração com os quais tive oportunidade de conviver.

Um especial agradecimento à minha esposa Ana, pelo apoio, paciência, compreensão e amor, que me guiaram na caminhada deste trabalho e em muitos outros desafios, e por não ter "largado do meu pé" até que esta dissertação chegasse ao fim.

RESUMO

O sistema financeiro brasileiro vem experimentando, ao longo das duas últimas décadas, profundas mudanças, basicamente em virtude dos diversos planos econômicos de estabilização e da globalização, gerando, por parte das instituições financeiras, uma forte preocupação com resultados que garantam a sobrevivência.

O estudo tenta contribuir para melhorar os mecanismos de gestão das instituições financeiras de desenvolvimento, através da utilização de um modelo de avaliação de resultados e desempenhos.

Para as instituições financeiras de desenvolvimento os resultados acompanhados devem ter duas dimensões: a econômico-financeira e a institucional, que evidenciará o efetivo cumprimento da missão do banco e dos benefícios gerados para a sociedade.

A área de Controladoria deve atuar na definição, construção e no gerenciamento do modelo de avaliação de resultados e desempenhos, auxiliando o processo decisório, fornecendo informações voltadas para a tomada de decisão para todos os gestores, o que facilita o alcance da auto-sustentabilidade por parte dessas instituições e assegura a continuidade do processo de desenvolvimento econômico e social.

Busca-se, assim, uma junção entre a teoria e a prática, para obter-se um modelo de avaliação de resultados e desempenhos gerenciais adequado, que crie vantagem competitiva para os bancos ou agências de fomento que o implantarem e que possibilite um acompanhamento do cumprimento de suas missões, ou seja, dos seus resultados institucionais, bem como dos resultados econômico-financeiros.

ABSTRACT

The Brazilian Financial System has experienced, during the last two decades, deep changes, fundamentally due to several economic stabilization plans and globalization. This generates in financial institutions a solid concerning with results that assures its survival.

The study contributes to the improvement of management mechanisms of development financial institutions through the utilization of a results and performance measurement and evaluation model.

For development financial institutions the results must have two dimensions: a economic one and a institutional, that shows the accomplishment of bank mission and society's benefits in the process.

The Controllershship area must define and manage the results and performance measurement and evaluation model, support the decision making process with information supply for all managers, improving results and assuring continuity of the economic and social development process.

The joint of theory and practice, in this dissertation, creates a results and performance measurement and evaluation model that brings competitive advantage to banks and development agencies that implant it to manage economic and institutional results.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 | CONTEXTO | 1 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA E SITUAÇÃO-PROBLEMA | 3 |
| 1.3 | METODOLOGIA | 4 |
| 1.4 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 6 |
| 2 | O MERCADO FINANCEIRO | 7 |
| 2.1 | SEGMENTAÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO | 8 |
| 2.1.1 | <i>Mercado Monetário</i> | 8 |
| 2.1.2 | <i>Mercado de Crédito</i> | 9 |
| 2.1.3 | <i>Mercado de Capitais</i> | 10 |
| 2.1.4 | <i>Mercado Cambial</i> | 11 |
| 2.2 | SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL | 12 |
| 2.2.1 | <i>Legislação Específica</i> | 14 |
| 2.2.2 | <i>Estrutura Atual do Sistema Financeiro Nacional</i> | 17 |
| 3 | INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO | 24 |
| 3.1 | INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO NO MUNDO | 26 |
| 3.2 | INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO NO BRASIL | 37 |
| 3.3 | CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO NO BRASIL | 48 |
| 3.3.1 | <i>Prazo das Operações de Crédito</i> | 48 |
| 3.3.2 | <i>Rede de Agências</i> | 48 |
| 3.3.3 | <i>Captação de Recursos</i> | 48 |
| 3.3.4 | <i>Estruturação da Demanda</i> | 49 |
| 3.3.5 | <i>Produtos e Serviços</i> | 50 |
| 3.3.6 | <i>Gestão</i> | 50 |
| 3.3.7 | <i>Resultados</i> | 51 |
| 4 | CONTROLADORIA | 53 |
| 4.1 | BREVE HISTÓRICO SOBRE O CONTROLLER E A CONTROLADORIA | 53 |
| 4.2 | CONCEITOS BÁSICOS SOBRE CONTROLADORIA | 57 |
| 4.3 | CONTROLADORIA: RAMO DO CONHECIMENTO | 59 |
| 4.3.1 | <i>Modelo de Gestão</i> | 61 |
| 4.3.2 | <i>Modelo de Decisão</i> | 62 |
| 4.3.3 | <i>Modelo de Mensuração</i> | 63 |
| 4.3.4 | <i>Modelo de Informação</i> | 64 |
| 4.3.5 | <i>Processo de Gestão</i> | 64 |
| 4.3.5.1 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 64 |
| 4.3.5.2 | PLANEJAMENTO OPERACIONAL | 64 |
| 4.3.5.3 | EXECUÇÃO | 69 |
| 4.3.5.4 | CONTROLE | 69 |
| 4.3.5.5 | PROCESSO DE GESTÃO CONCEITUAL | 70 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.4 | CONTROLADORIA: ÓRGÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL | 74 |
| 4.4.1 | <i>A Missão da Controladoria</i> | 74 |
| 4.4.2 | <i>Controladoria: Órgão de Linha ou Staff?</i> | 76 |
| 4.4.3 | <i>Funções da Controladoria</i> | 78 |
| 5 | AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS | 86 |
| 5.1 | AVALIAÇÃO DE RESULTADOS X AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS | 89 |
| 5.2 | CONCEITOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS | 90 |
| 5.2.1 | <i>Mensuração da Receita</i> | 90 |
| 5.2.2 | <i>Mensuração dos Gastos</i> | 91 |
| 5.2.2.1 | CUSTEIO PLENO OU RKW | 92 |
| 5.2.2.2 | CUSTEIO POR ABSORÇÃO..... | 92 |
| 5.2.2.3 | CUSTEIO DIRETO OU VARIÁVEL..... | 95 |
| 5.2.2.4 | CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES | 98 |
| 5.2.3 | <i>Margem de Contribuição</i> | 102 |
| 5.2.4 | <i>Contabilidade por Centros de Responsabilidade</i> | 104 |
| 5.2.5 | <i>Preços de Transferência</i> | 105 |
| 5.3 | ALGUNS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS EXISTENTES | 107 |
| 5.3.1 | <i>Contabilidade Financeira</i> | 107 |
| 5.3.2 | <i>Contabilidade Tributária</i> | 107 |
| 5.3.3 | <i>Gestão Econômica – GECON</i> | 107 |
| 5.3.4 | <i>Análise Financeira</i> | 108 |
| 5.3.5 | <i>Balanced Scorecard</i> | 110 |
| 5.3.5.1 | Perspectiva do Cliente..... | 113 |
| 5.3.5.2 | Perspectiva dos Processos Internos de Negócios..... | 114 |
| 5.3.5.3 | Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento..... | 114 |
| 5.3.5.4 | Perspectiva Financeira..... | 115 |
| 6 | A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS | 117 |
| 6.1 | FUNÇÕES DA CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS | 117 |
| 6.2 | FORMAÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS EM BANCOS | 124 |
| 6.2.1 | <i>Margem Financeira</i> | 126 |
| 6.2.2 | <i>Receitas de Serviços</i> | 127 |
| 6.2.3 | <i>Despesas Administrativas</i> | 128 |
| 6.2.4 | <i>Risco</i> | 128 |
| 6.2.5 | <i>Liquidez</i> | 129 |
| 6.2.6 | <i>Dimensões de Apuração do Resultado Econômico-Financeiro</i> | 129 |
| 6.3 | FORMAÇÃO DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS | 131 |
| 7 | MODELO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS PARA INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO | 132 |
| 7.1 | A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA | 133 |
| 7.1.1 | <i>Modelo de Gestão</i> | 133 |
| 7.1.2 | <i>Modelo de Decisão</i> | 135 |
| 7.1.3 | <i>Modelo de Mensuração</i> | 135 |
| 7.1.3.1 | DIMENSÕES DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS | 136 |
| 7.1.3.2 | DIMENSÕES DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS | 138 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 7.1.3.3 | CONCEITOS DE MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS UTILIZADOS NO MODELO | 139 |
| 7.1.4 | <i>Modelo de Informação</i> | 139 |
| 7.1.5 | <i>Processo de Gestão</i> | 141 |
| 7.2 | AVALIAÇÃO DE RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS | 143 |
| 7.2.1 | <i>Modelos de Apuração de Resultados</i> | 144 |
| 7.2.2 | <i>Modelo de Margem Financeira</i> | 145 |
| 7.2.3 | <i>Modelo de Despesas</i> | 149 |
| 7.2.4 | <i>Modelo de Serviços</i> | 151 |
| 7.2.5 | <i>Modelo de Risco</i> | 155 |
| 7.2.6 | <i>Modelo de Informação Global</i> | 158 |
| 7.3 | AVALIAÇÃO DE RESULTADOS INSTITUCIONAIS | 160 |
| 7.3.1 | <i>Perspectivas de Resultado</i> | 160 |
| 7.3.1.1 | Perspectiva Relações Político-Institucionais | 161 |
| 7.3.1.2 | Perspectiva Agente Produtivo (Cliente) | 162 |
| 7.3.1.3 | Perspectiva Desenvolvimento | 163 |
| 7.3.1.4 | Perspectiva Auto-sustentabilidade..... | 163 |
| 8 | CONCLUSÕES..... | 165 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 172 |

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento surge como um fator de produção importante para qualquer organização que queira permanecer viva no próximo milênio. Entende-se que o estudo científico é uma das principais formas de geração de conhecimento.

Outro importante fator para a continuidade é a obtenção de sinergia pela busca de resultados. As empresas estão buscando priorizar a montagem da suas visões de futuro, focando suas missões, bem como estabelecendo novos caminhos para mensurar resultados e, conseqüentemente, *performance*.

Este trabalho tem como proposta demonstrar um modelo conceitual de sistema de avaliação de resultados e desempenhos que pode ser utilizado pela Controladoria nas instituições financeiras voltadas para o desenvolvimento econômico e social, visando a facilitar não apenas a indução e evidenciação dos resultados obtidos sob a dimensão econômico-financeira, mas também a constatação do efetivo cumprimento da missão da instituição.

Nesse sentido, esta dissertação representa uma contribuição ao estudo da atuação da Controladoria na avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras de desenvolvimento.

1.1 CONTEXTO

O momento atual é, realmente, de grandes mudanças nos campos social, cultural, econômico e de negócios. Com o advento da globalização e o recrudescimento da competição entre empresas, a sociedade passou a ser mais exigente quanto à escolha dos produtos e/ou serviços que consome, quanto à sua qualidade de vida e ao seu desenvolvimento sócio-econômico. Para as instituições financeiras este ambiente não é diferente.

As duas últimas décadas trouxeram profundas mudanças para o sistema financeiro mundial e especialmente para o do Brasil. A mudança no perfil e no nível de exigência dos clientes; a desregulamentação progressiva da atividade bancária, o processo de eliminação gradual das barreiras aos fluxos financeiros internacionais, aliada à criação de novos mecanismos de controle pelos bancos centrais; o aumento sensível da competição, motivado tanto pela desintermediação¹ quanto pelo processo de globalização da economia; e a estabilização econômica brasileira; têm motivado o reposicionamento estratégico e operacional de muitas instituições financeiras, tanto através de profundas reestruturações, quanto por meio de fusões e aquisições, sempre buscando melhores resultados.

A concorrência também está se fazendo presente através de outros administradores de recursos financeiros, como empresas de cartões de crédito, companhias de previdência privada, empresas de factoring, etc. Surgiram, portanto, novas alternativas de satisfação das necessidades dos fornecedores e tomadores de recursos financeiros.

Os bancos, como empresas de serviços financeiros, necessitam de constantes investimentos na obtenção de conhecimento, processo este que tem sido auxiliado pelo desenvolvimento da tecnologia de informação.

Investimentos também são necessários para fortalecer a confiança do cliente e do mercado financeiro nos bancos, através da gestão efetiva dos processos empresariais, cada vez mais automatizados, com a conquista efetiva de novos patamares de qualidade e produtividade agregada aos serviços, bem como no gerenciamento honesto e profissional dos recursos de terceiros.

Nesse sentido, as instituições financeiras aproveitam cada vez mais o uso abundante de tecnologia e da informação para reduzir custos e aumentar receitas. Agências virtuais, *Home Banking* (atendimento por telefone e operações

¹ Representa o fenômeno de eliminação de intermediários no mercado financeiro.

via Internet e correio eletrônico), smart cards são importantes soluções nesse particular.

Os bancos da "Era da Informação", ou seja, a época da busca de conhecimento, de vantagem competitiva e de criação de valor tanto para os clientes quanto para os acionistas, requerem novas capacidades para o sucesso perante a competição que surge neste novo ambiente de concorrência internacional que aos poucos vai se consolidando no Brasil. A gestão dos resultados e desempenhos é uma preocupação preponderante para que os bancos se mantenham "em continuidade" e a informação é um dos principais insumos para se chegar à eficácia empresarial (obter resultados, garantindo a sobrevivência e cumprindo a missão).

Apesar deste contexto de competitividade em escala global bastante acirrada, o mercado financeiro possui um papel importante dentro do ambiente econômico das nações: facilitar e promover o desenvolvimento econômico, utilizando-se de vários mecanismos, inclusive da forma mais tradicional que é a intermediação financeira.

1.2 JUSTIFICATIVA E SITUAÇÃO-PROBLEMA

Uma instituição financeira de desenvolvimento toma suas decisões não apenas avaliando o resultado ou a viabilidade econômico-financeira de um projeto (definição de um produto ou serviço, programa novo de financiamento ou de capacitação, programa de desenvolvimento de ramos de atividade ou de uma cadeia produtiva, implantação de um modelo de microfinanças², etc.), mas fundamentalmente considerando sua missão de desenvolver determinadas atividades econômicas, certa região de um país, certo ramo da sociedade, etc..

² Um modelo de microfinanças representa a canalização de recursos de mercado para o segmento microempresarial, fundamentalmente trabalhadores informais que estão à margem do sistema financeiro. Trata-se de um modelo de microcrédito voltado para o desenvolvimento de pequenos negócios, sobretudo do setor informal, mediante oferta sustentável de serviços financeiros e de capacitação, contribuindo para ampliar a geração de trabalho e renda.

Dessa forma, entende-se que a decisão deva estar sempre voltada tanto para as políticas da instituição quanto para o resultado econômico.

Essas características do seu processo decisório fazem com que uma instituição financeira de desenvolvimento deva utilizar um modelo de avaliação de resultados e desempenhos, integrado e gerenciado pela área de Controladoria, voltado ao acompanhamento tanto do retorno econômico-financeiro oriundo dos negócios realizados, quanto dos benefícios gerados para a sociedade.

Procura-se, por conseguinte, contribuir para o desenvolvimento do conhecimento contábil e para que a Controladoria cumpra o seu objetivo de fornecer informações úteis aos seus usuários, otimizando assim o resultado global da empresa.

Como o foco está voltado para instituições financeiras de desenvolvimento, o trabalho considera como otimização do resultado global não só a evolução da riqueza da instituição, mas também o cumprimento da sua missão (desenvolver economicamente regiões e ramos de atividade, atender necessidades de agentes produtivos, promover capacitação, etc.).

1.3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste trabalho corresponde a uma revisão e análise de referências bibliográficas específicas sobre o assunto.

A pesquisa realizada para o desenvolvimento desta dissertação engloba:

- Publicações sobre o Sistema Financeiro Nacional, Bancos de Desenvolvimento e outras instituições financeiras preocupadas com o desenvolvimento;
- Publicações Nacionais e Internacionais sobre Gestão de Bancos;

- Publicações Nacionais e Internacionais sobre Controladoria;
- Publicações sobre Contabilidade Financeira, Análise de Demonstrações Financeiras e Contabilidade Gerencial para a obtenção de informações sobre Modelos de Avaliação de Resultados e Desempenhos;
- Teses e Dissertações sobre Controladoria em Instituições Financeiras;
- Publicações sobre Modelos de Informações Gerenciais e de Avaliação de Resultados e Desempenhos em Bancos.

Complementarmente, uma coleta de dados secundários foi desenvolvida através da *INTERNET*, com o cuidado para que a consulta fosse realizada apenas em *sites* de Organizações Oficiais que pudessem fornecer elementos estatísticos específicos para o tema apresentado.

O interesse em estudar e elaborar o modelo de avaliação de resultados e desempenhos gerenciais proposto deve-se à experiência profissional do autor de mais de uma década de atuação em bancos especificamente preocupados com o desenvolvimento.

Este trabalho foi, portanto, resultado de uma pesquisa bibliográfica, necessária para dar o respaldo teórico para as necessidades práticas de um banco, da vivência profissional do autor, que permitiu o conhecimento das necessidades de informação de gestores na área de desenvolvimento, bem como das informações e conhecimentos obtidos durante o curso regular das disciplinas de mestrado.

Busca-se, assim, uma junção entre a teoria e a prática, para obter-se um modelo de avaliação de resultados e desempenhos gerenciais adequado, que crie vantagem competitiva para os bancos que o implantarem e que possibilite um acompanhamento do cumprimento de suas missões.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além deste introdutório, esta dissertação compreende outros sete capítulos.

Uma visão geral do mercado financeiro e sua segmentação, bem como a estrutura atual do sistema financeiro nacional são demonstradas no capítulo 2.

No capítulo 3, o foco são as instituições financeiras de desenvolvimento no mundo e no Brasil, mostrando seus objetivos e características e destacando a importância dessas organizações para a promoção do desenvolvimento econômico e social.

No capítulo 4, a Controladoria é abordada como ramo do conhecimento e como órgão de gestão empresarial. A missão e as funções da Controladoria também são relatadas. Achou-se necessário estabelecer uma ampla visão do significado da Controladoria para o ambiente empresarial, apesar do enfoque desta dissertação ser especificamente sobre a atuação da Controladoria na avaliação de resultados e desempenhos.

No capítulo 5, são comentados os conceitos básicos da avaliação de resultados e desempenhos, bem como retratados alguns modelos existentes.

O capítulo 6 é voltado ao relato das funções da Controladoria em uma instituição financeira, bem como sobre a formação de resultados em bancos.

No capítulo 7, é apresentada uma proposta de modelo de avaliação de resultados e desempenhos institucionais e econômico-financeiros para ser utilizado pelas Instituições Bancárias voltadas para o desenvolvimento, demonstrando a atuação da área de Controladoria na construção e gerenciamento do modelo.

As considerações finais e conclusões constam do capítulo 8.

2 O MERCADO FINANCEIRO

As empresas, visando a disponibilização de bens demandados pela economia, procuram no mercado de fatores de produção: recursos naturais, humanos, tecnológicos e econômicos disponíveis. Em troca, oferecem como remuneração recursos monetários, em função do fator demandado: aluguel (terra), salário (trabalho), juros e lucros (capital), *royalties* (idéia, patente), etc.

Após a transformação dos fatores adquiridos, os agentes produtivos voltam-se ao mercado de bens e serviços oferecendo certas quantidades físicas de produtos (alimentos, vestuário, serviços diversos, etc.) para serem demandados pelos consumidores (população).

No desenvolvimento de suas atividades operacionais, as empresas suprem suas necessidades financeiras retendo lucros e efetuando captações no mercado financeiro. Para a realização desta última alternativa de financiamento é indispensável que os agentes econômicos não consumam integralmente sua renda, canalizando parte para o mercado financeiro sob a forma de poupança.

Dessa forma, o mercado financeiro se insere no sistema econômico com o objetivo de realizar intermediação financeira, ou seja, transferir recursos entre os agentes econômicos.

2.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO

O Mercado Financeiro encontra-se segmentado em quatro subdivisões:

- Mercado Monetário;
- Mercado de Crédito;
- Mercado de Capitais;
- Mercado Cambial.

2.1.1 Mercado Monetário

O mercado monetário engloba as operações de curto e curtíssimo prazo, visando ao controle da liquidez monetária da economia. As negociações abrangem papéis com reduzidos prazos de resgate e alta liquidez e que utilizam como parâmetro as taxas de juros pretendidas pelas autoridades monetárias.

Atualmente, essas taxas de juros pretendidas³ são definidas pelo Comitê de Política Monetária do Banco Central do Brasil (COPOM), composto pelos oito membros da Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil (BACEN), com direito a voto e presidido pelo Presidente do BACEN (voto de qualidade), e representam uma meta para a taxa SELIC⁴.

Os principais papéis negociados nesse mercado são:

³ O Comitê de Política Monetária do Banco Central do Brasil (COPOM) decide sobre a Taxa do Banco Central – TBC e a Taxa de Assistência do Banco Central – TBAN, o BACEN calcula e divulga a Taxa Financeira Básica – TBF, a Taxa de Juros de Longo Prazo – TJLP e a Taxa Referencial de Juros - TR .

⁴ Taxa de juros média que envolve, no seu cálculo, as operações controladas no Sistema Especial de Liquidação e Custódia – SELIC - para títulos federais.

- títulos emitidos pelo Banco Central do Brasil objetivando a execução da política monetária do Governo Federal;
- títulos emitidos pelo Tesouro Nacional, voltados para o financiamento do orçamento público (política fiscal);
- títulos públicos emitidos pelos Estados e Municípios;
- certificados de depósitos interfinanceiros (CDI), negociados exclusivamente entre instituições financeiras;
- títulos de emissão privada: certificado de depósito bancário (CDB) e debêntures.

Os títulos e certificados são controlados e custodiados por dois sistemas responsáveis pela organização da liquidação financeira e transferência: SELIC e CETIP.

O SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – foi criado em 1979 pelo Banco Central do Brasil e pela ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto – para operar títulos públicos.

A CETIP – Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos – funciona, desde 1986, de forma semelhante ao SELIC, porém operando títulos privados.

Ambos os sistemas permitem a liquidação das operações do mercado monetário com o intuito de propiciar maior segurança, confiabilidade e autenticidade às transações realizadas.

2.1.2 Mercado de Crédito

O mercado de crédito contempla as operações de financiamento de curto e médio prazos, tendo por finalidade fundamental o suprimento das necessidades

de caixa dos agentes econômicos nos prazos acima mencionados, através da concessão de créditos⁵ por empréstimos ou financiamentos⁶, direcionados para capital de giro e ativos permanentes.

As transações deste mercado são realizadas, basicamente, pelos Bancos Comerciais e Múltiplos, com operações de:

- desconto de duplicatas e notas promissórias;
- contas garantidas (cheques especiais/empresa);
- créditos rotativos (caucionados por duplicatas);
- empréstimos para capital de giro;
- *hot money*;
- operações de *vendor*;
- crédito direto ao consumidor (CDC);
- etc..

As Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (Sociedades Financeiras) também participam desse mercado fornecendo recursos a médio prazo, através dos financiamentos de bens de consumo duráveis.

2.1.3 Mercado de Capitais

O mercado de capitais envolve as operações financeiras de médio e longo prazos, e de prazo indeterminado, como as operações com ações.

⁵ Entenda-se crédito, neste contexto, como uma soma em dinheiro posta à disposição de um agente econômico por uma instituição financeira, que recebe uma remuneração por isto.

⁶ A prática bancária diferencia empréstimos de financiamentos. Empréstimos são concedidos pelas instituições financeiras sem que haja uma necessidade de comprovação de como o dinheiro foi aplicado. Já os financiamentos somente são concedidos com uma finalidade bem definida.

Segundo ASSAF NETO⁷, o Mercado de Capitais:

"assume papel dos mais relevantes no processo de desenvolvimento econômico. É o grande unificador de recursos permanentes para a economia, em virtude da ligação que efetua entre os que têm capacidade de poupança, ou seja, os investidores, e aqueles carentes de recursos de longo prazo, ou seja, que apresentam déficit de investimento."

As principais operações desse mercado são:

- financiamentos de médio e longo prazos para capital de giro;
- arrendamento mercantil / *leasing*;
- operações de repasses
- oferta e subscrição de ações;
- debêntures;
- securitização de recebíveis;
- etc..

2.1.4 Mercado Cambial

O mercado cambial inclui as operações de compra e venda de moedas estrangeiras conversíveis, ou seja, voltadas à conversão (troca) de moeda de um país pela de outro, determinada, principalmente, pela necessidade da prática do comércio internacional.

⁷ ASSAF NETO, Alexandre. Mercado Financeiro. São Paulo: Atlas, 1999. p. 97. Este livro também é recomendado para um estudo mais aprofundado sobre o mercado financeiro.

As operações com moedas internacionais estão sempre acontecendo com os seguintes agentes econômicos: bancos centrais, importadores, exportadores, investidores estrangeiros, empresas multinacionais, instituições financeiras, devedores que possuam compromissos com empresas de outro país, credores de organizações estrangeiras, operadores de comércio exterior, turistas, etc.

Mesmo com a segmentação do mercado financeiro definida, ASSAF NETO⁸ ressalta que:

"Apesar de servirem de referência para o estudo do mercado financeiro, esses segmentos sugeridos de mercado muitas vezes se confundem na prática, permitindo que as várias operações financeiras interajam por meio de um amplo sistema de comunicações."

O mercado financeiro, dividido conforme demonstrado, é composto por instituições organizadas sob a forma de um sistema financeiro, descrito a seguir.

2.2 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

No Brasil, o mercado financeiro é estruturado através do que chamamos Sistema Financeiro Nacional (SFN).

FORTUNA⁹ conceitua, de forma abrangente, o sistema financeiro como:

"um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores."

⁸ Op. cit. p. 80.

⁹ FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: Produtos e Serviços. 8.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p.15.

OLIVEIRA¹⁰, concordando com MUCCILLO NETO¹¹, refere-se ao sistema financeiro nacional:

"... como um grupo de conjuntos ordenados de instituições, distintas entre si, com natureza, finalidade, e atuação específicas e que se inter-relacionam, com o objetivo de suprir os recursos financeiros necessários ao funcionamento dos diversos setores da economia nacional."

Conclui-se que o Sistema Financeiro Nacional pode ser entendido como um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que objetivam realizar intermediação financeira, ou seja, transferir recursos dos agentes econômicos (indivíduos, empresas, governo, etc.) superavitários ou poupadores para os deficitários ou tomadores de empréstimos.

A figura a seguir demonstra graficamente esta situação.

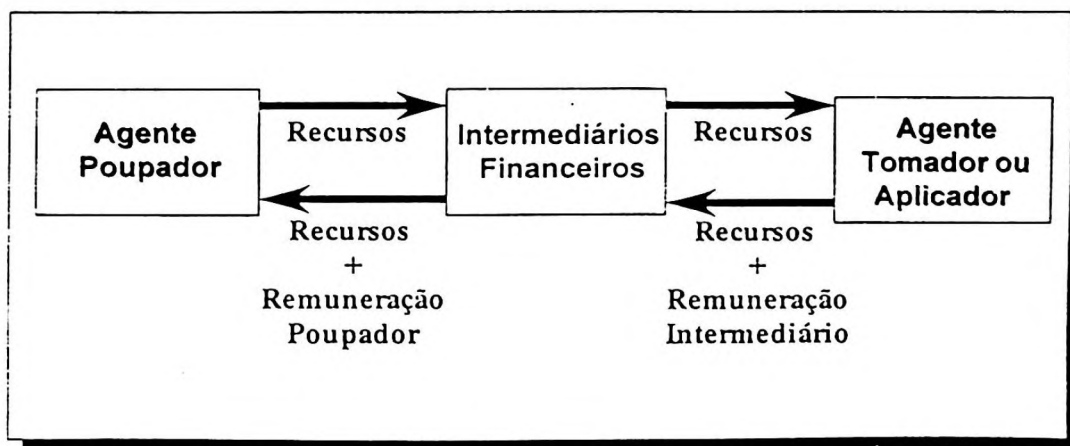


Figura 1 - O Processo de Intermediação Financeira.

10 OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. A Aplicação dos Conceitos de Gestão Econômica aos Eventos Econômicos de um Banco Comercial. São Paulo, 1994. 154p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p. 35.

11 MUCCILLO NETTO, João. Contribuição à Análise de Problemas de Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho e de Resultados em Instituições Financeiras. São Paulo, 1989. 305p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p. 41.

2.2.1 Legislação Específica¹²

O Sistema Financeiro Nacional foi estruturado e regulado, principalmente, através da seguinte legislação:

- **Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05.10.1988** e que, através do seu artigo 192, estipula que o sistema financeiro nacional deve estar estruturado “de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade...”.
- **Lei de Reforma Bancária nº 4.595, de 31.12.1964**, que dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, tendo criado o Conselho Monetário Nacional.
- **Lei do Mercado de Capitais nº 4.728, de 14.07.1965**, que cria novos intermediários financeiros e novos instrumentos de crédito que permitem atrair capitais para financiar os negócios dos diversos setores da economia.
- **Lei nº 6.385, de 07.12.1976**, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).
- **Lei das Sociedades por Ações nº 6.404, de 15.12.1976**.
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 1.524, de 22.09.1988**, que dispõe sobre a criação dos Bancos Múltiplos.

¹² Os atos normativos emitidos pelo Banco Central do Brasil podem ser consultados através do endereço <http://lira.bcb.gov.br/ixpress/correio/correio/pesquisadecorreio.dml>, enquanto que as Leis no endereço <http://bdtextual.senado.gov.br/bdcoi/legbra/Pesqint.htm>.

- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.099, de 17.08.1994**, que aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso para o Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central e que regulamenta, para o Brasil, o Acordo de Basiléia¹³.
- **Circular do Banco Central do Brasil nº 2.502, de 26.10.1994**, que dispõe sobre autorização para funcionamento, transferência de controle societário e reorganização das instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, exceto cooperativas de crédito.
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.122, de 30.11.1994**, que aprova a constituição, a organização e o funcionamento de companhias hipotecárias.
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.193, de 31.08.1995**, que dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito.
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.212, de 16.11.1995**, que altera dispositivos das Resoluções 2.099, de 17.08.1994, e 2.122, de 30.11.1994.

¹³ Acordo assinado na cidade de Basiléia, Suíça, em Julho de 1988, com a adesão dos bancos centrais dos países que compõem o Grupo dos Dez (Alemanha, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Países Baixos, Reino Unido, Suécia e Suíça), descrito através do relatório *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, cujo objetivo era atingir uma convergência na regulamentação e estabelecer padrões de adequação de capital que limitassem os riscos do sistema financeiro internacional. Estes comentários foram extraídos de: RODRIGUES, Raimundo Nonato. *O Acordo de Basiléia: Um Estudo da Adequação de Capital nas Instituições Financeiras Brasileiras*. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p. 52-53.

- **Decreto-Lei nº 73, de 21.11.1996**, que institui o Sistema Nacional de Seguros Privados e cria a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).
- **Circular do Banco Central do Brasil nº 2.818, de 24.04.1998**, que dispõe sobre as agências de fomento.
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.574, de 17.12.1998**, que dispõe sobre a constituição e o funcionamento de agências de fomento.
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.607, de 27.05.1999**, que estabelece limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.608, de 27.05.1999**, que aprova o Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito.

Conforme o entendimento do autor, foram relacionados os principais atos normativos; entretanto, a relação apresentada não esgota o assunto em questão. No decorrer deste trabalho, por uma necessidade específica, podem ser citadas outras normas.

2.2.2 Estrutura Atual do Sistema Financeiro Nacional

O SFN está composto pelas seguintes Instituições, conforme Quadro 1 a seguir.

| Órgãos de Regulação e Fiscalização | | Instituições Financeiras | Bancos Múltiplos com Carteira Comercial |
|--|---|---|---|
| CMN Conselho Monetário Nacional | Banco Central do Brasil - BACEN | Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista | Bancos Comerciais |
| | | | Caixas Econômicas |
| | | | Cooperativas de Crédito |
| | | Demais Instituições Financeiras | Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial |
| | | | Bancos de Investimento |
| | | | Bancos de Desenvolvimento |
| | | | Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento |
| | | | Sociedades de Crédito Imobiliário |
| | | | Companhias Hipotecárias |
| | | | Associações de Poupança e Empréstimo |
| | Comissão de Valores Mobiliários – CVM | Outros Intermediários ou Auxiliares Financeiros | Sociedades de Crédito ao Microempreendedor |
| | | | Bolsas de Mercadorias e de Futuros |
| | | | Bolsas de Valores |
| | | | Agências de Fomento ou de Desenvolvimento |
| | | | Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários |
| | | | Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários |
| | | | Sociedades de Arrendamento Mercantil |
| | | | Sociedades Corretoras de Câmbio |
| | Superintendência de Seguros Privados – SUSEP | Entidades Ligadas aos Sistemas de Previdência e Seguros | Representações de Instituições Financeiras Estrangeiras |
| | | | Agentes Autônomos de Investimento |
| | | | Entidades Fechadas de Previdência Privada |
| | | | Entidades Abertas de Previdência Privada |
| | | | Sociedades Seguradoras |
| | Secretaria de Previdência Complementar – SPC | Entidades Administradoras de Recursos de Terceiros | Sociedades de Capitalização |
| Sociedades Administradoras de Seguro-Saúde | | | |
| Fundos Mútuos | | | |
| Clubes de Investimentos | | | |
| Sistemas de Liquidação e Custódia | Sistemas de Liquidação e Custódia | Carteiras de Investidores Estrangeiros | |
| | | Administradoras de Consórcio | |
| | | Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – SELIC | |
| | | | Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos – CETIP |
| | | | Caixas de Liquidação e Custódia |

Quadro 1 - Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

Fonte: Banco Central do Brasil (Disponível *Internet* <http://www.bacen.gov.br> em 03 abr. 2000)

Os **órgãos de regulação e de fiscalização** do Sistema Financeiro Nacional¹⁴ são os seguintes:

- **Conselho Monetário Nacional - CMN** - Órgão superior e eminentemente normativo. Traça as normas de política monetária, de câmbio e de crédito, com o objetivo de atender aos interesses econômicos e sociais do país. Composto por três representantes: o Ministro da Fazenda (presidente), o Ministro do Planejamento e o Presidente do Banco Central do Brasil.
- **Banco Central do Brasil – BACEN** – Órgão executor das políticas estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional. Banco fiscalizador, controlador e disciplinador do mercado financeiro e gestor do sistema financeiro nacional. Define regras, limites e autorizações de funcionamento, fiscalizando e controlando as instituições financeiras e suas respectivas operações, podendo inclusive intervir e liquidar extrajudicialmente uma instituição. Executa a política monetária, pois controla os meios de pagamento e realiza a gestão da dívida pública interna e externa.
- **Comissão de Valores Mobiliários – CVM** – Entidade normativa e de controle do mercado de valores mobiliários (ações, debêntures e outros títulos emitidos pelas sociedades anônimas), que realiza suas funções observando as orientações do Conselho Monetário Nacional e as Leis nº 6.385/76 e nº 6.404/76.

¹⁴ Todos os comentários, feitos neste capítulo, sobre órgãos e instituições que compõem o Sistema Financeiro Nacional podem ser melhor aprofundados nas obras de ASSAF NETO (1999), SANTOS (1999) e no site do Banco Central do Brasil, disponível na INTERNET (<http://www.bacen.gov.br>).

- **Superintendência de Seguros Privados – SUSEP** - Órgão responsável pelo controle e fiscalização do mercado de seguros, entidades de previdência privada aberta e de capitalização.
- **Secretaria de Previdência Complementar – SPC** - Entidade que controla e fiscaliza as entidades de previdência privada fechada.

Além dos órgãos reguladores, o Sistema Financeiro Nacional pode ser segmentado em dois grandes grupos: “Área Bancária” e “Área Não-Bancária”.

As instituições pertencentes à “Área Bancária” são capazes de participar do processo de criação de moeda na economia, ou seja, podem captar depósitos à vista. São, portanto, **instituições financeiras bancárias**:

- **Bancos Comerciais** - Instituições financeiras privadas ou públicas, constituídas sob a forma de sociedade anônima. Têm como objetivo principal proporcionar, através da intermediação, o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, bem como a prestação de serviços (custódia de valores, cobrança de títulos, arrecadações diversas, etc.). Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco".
- **Bancos Múltiplos** – Instituições financeiras privadas ou públicas, organizadas sob a forma de sociedade anônima, que realizam suas operações por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento, de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras,

sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco".

Vale ressaltar que as operações dos Bancos Múltiplos estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras.

Um detalhe importante para o esse trabalho, conforme o Banco Central do Brasil (BACEN)¹⁵, é que a carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco múltiplo público. Estas instituições, especificamente, fazem parte do foco desta dissertação, sendo consideradas também no próximo capítulo.

- **Caixas Econômicas** – Instituições financeiras públicas constituídas com a finalidade de estimular a poupança popular, aplicando seus recursos em operações que visem o bem-estar social (habitação e infra-estrutura, por exemplo), em consonância com as políticas governamentais.
- **Cooperativas de Crédito** - As cooperativas¹⁶ de crédito devem adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Cooperativa", vedada a utilização da palavra "Banco". Devem possuir o número mínimo de 20 (vinte) cooperados e adequar sua área de ação às possibilidades de reunião, controle, operações e prestações de serviços. São autorizadas cooperativas de dois tipos: cooperativas de economia e crédito mútuo e cooperativas de crédito rural.

A “Área Não-Bancária” inclui, basicamente, as seguintes instituições financeiras não-bancárias:

¹⁵ BANCO CENTRAL DO BRASIL. Roteiro de Procedimentos – Acesso ao Sistema Financeiro Nacional. Online. Disponível na INTERNET <http://www.bacen.gov.br> em 20 nov. 1999.

¹⁶ COOPERATIVA - É uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços aos associados.

- **Bancos de Investimentos** - Instituições financeiras privadas, constituídas sob a forma de sociedade anônima, que têm como finalidade a prática de operações de investimento, participação ou financiamento, a médio e longo prazos, para suprimento de capital fixo ou de movimento de empresas do setor privado, mediante aplicação de recursos próprios e coleta, intermediação e aplicação de recursos de terceiros (subscrição de ações e debêntures, repasses de recursos oficiais ou de recursos captados no exterior, por exemplo). Devem adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Investimento".
- **Bancos de Desenvolvimento** – Instituições financeiras públicas não federais, constituídas sob a forma de sociedade anônima, que têm por finalidade proporcionar o suprimento de recursos necessários ao financiamento, a médio e longo prazos, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado onde tenham sede. Devem adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Desenvolvimento", seguida do nome do Estado em que tenham sede.

Os bancos de desenvolvimento serão melhor explorados no próximo capítulo deste trabalho.

- **Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (Sociedades Financeiras)** - Instituições financeiras privadas, constituídas sob a forma de sociedade anônima, com o objetivo básico de realização de financiamento para a aquisição de bens e serviços, e para capital de giro. Na sua denominação social deve constar a expressão "Crédito, Financiamento e Investimento".

- **Sociedade de Arrendamento Mercantil (*Leasing*)** - Instituição que pratica operações de arrendamento mercantil de bens móveis (de produção nacional ou estrangeira) e bens imóveis adquiridos pela entidade arrendadora para fins de uso próprio da arrendatária. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima, devendo constar obrigatoriamente na sua denominação social a expressão "Arrendamento Mercantil".
- **Sociedade de Crédito Imobiliário** - É instituição financeira que tem como objetivo proporcionar amparo financeiro às operações imobiliárias relativas à incorporação, construção, venda ou aquisição de habitação. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima, adotando obrigatoriamente em sua denominação social a expressão "Crédito Imobiliário".
- **Companhias Hipotecárias** - Instituições que têm como objetivos: conceder financiamentos destinados à produção, reforma ou comercialização de imóveis residenciais ou comerciais e lotes urbanos; repassar recursos destinados ao financiamento da produção ou da aquisição de imóveis residenciais. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Companhia Hipotecária".
- **Sociedade Corretora de Câmbio** - É instituição que tem por objeto social exclusivo a intermediação em operações de câmbio e a prática de operações no mercado de câmbio. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada, devendo constar na sua denominação social a expressão "Corretora de Câmbio".
- **Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários** - Instituição com as finalidades de: comprar, vender e distribuir títulos e valores

mobiliários; operar em bolsas de mercadorias e de futuros; e operar em recinto ou em sistema mantido por bolsa de valores. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada. O Banco Central do Brasil somente concederá autorização para funcionamento à instituição que comprovar a aquisição de título patrimonial de bolsa de valores.

- **Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários** - Instituição com as finalidades de: comprar, vender e distribuir títulos e valores mobiliários, e operar em bolsas de mercadorias e de futuros. Distingue-se da sociedade corretora de títulos e valores mobiliários por não ter acesso às bolsas de valores. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada, devendo constar na sua denominação social a expressão "Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários".

Este capítulo teve por objetivo situar, na estrutura atual¹⁷ do Sistema Financeiro Nacional, as instituições para as quais se direciona o modelo de avaliação de resultados e desempenhos proposto, isto é, as denominadas Instituições Financeiras de Desenvolvimento, como por exemplo: os Bancos Múltiplos com carteiras de desenvolvimento e os Bancos de Desenvolvimento, os quais são explicitados no próximo capítulo.

¹⁷ A evolução histórica do Sistema Financeiro Nacional pode ser mais estudada na obra de ANDREZO e LIMA (ANDREZO, Andrea Fernandes e LIMA, Iran Siqueira. *Mercado Financeiro: Aspectos Históricos e Conceituais*. São Paulo: Pioneira, 1999. 338p.) e na dissertação de CHAGAS (CHAGAS, José Ferreira. *O Exercício da Controladoria em Instituições Bancárias com Atuação no Brasil*. São Paulo, 2000. 187p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.).

3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO

Os países desenvolvidos, por terem estabilidade econômica, possuem grande capacidade de investimento, sendo esta voltada, em grande escala, para o mercado de capitais, notadamente em ações. Esta procura por investimentos em ações se deve ao pouco risco gerado pela ausência de movimentos bruscos na economia, e conseqüentemente, nos resultados financeiros das suas empresas.

Os países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, como o Brasil, possuem mercado de capitais mais fraco, devido aos grandes riscos envolvidos, principalmente nas operações com ações, gerados por oscilações na economia provocando altas e baixas incontroláveis nos valores de mercado das ações, provocando uma clara dificuldade do mercado de capitais brasileiro de se tornar a grande fonte de geração de capital para o crescimento e desenvolvimento econômico e social.

Nesse sentido, as instituições financeiras em geral e, principalmente, aquelas voltadas para a atuação de desenvolvimento, participam ativamente deste processo de evolução da sociedade e de suas condições de vida.

Segundo ASSAF NETO¹⁸:

¹⁸ Op. cit. p. 58.

"Todo processo de desenvolvimento de uma economia exige a participação crescente de capitais, que são identificados por meio de poupança disponível em poder dos agentes econômicos e direcionados para os setores produtivos carentes de recursos mediante intermediários e instrumentos financeiros. E é em função desse processo de distribuição de recursos no mercado que se evidencia a função econômica e social do sistema financeiro."

FORTUNA¹⁹ comenta que "[...] o mercado financeiro pode ser considerado como elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, uma vez que permite a elevação das taxas de poupança e investimento".

Apesar dos autores utilizarem os termos "desenvolvimento" e "crescimento" econômico como sinônimos, torna-se importante estabelecer a diferença entre ambos.

O crescimento econômico envolve a expansão quantitativa da capacidade produtiva de um país ao longo do tempo.

O desenvolvimento econômico aborda outras variáveis, além do crescimento econômico, como condições de vida da população, níveis de renda, indicadores de saúde e educação.

SOUZA²⁰ relata sobre duas correntes de pensamento. A primeira trata os termos desenvolvimento e crescimento como sinônimos, ou seja, consideram que para desenvolvimento é fundamental o crescimento. A segunda corrente afirma que o crescimento econômico é uma variação do produto, "enquanto que o desenvolvimento envolve mudanças qualitativas no modo de vida das pessoas, nas instituições e nas estruturas produtivas."

¹⁹ Op. cit. p. 15.

²⁰ SOUZA, Nali de Jesus. Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Atlas, 1993. p.16-17.

O objetivo deste capítulo não é o aprofundamento nos conhecimentos sobre crescimento e desenvolvimento econômico, mas apenas estabelecer, a partir de agora, quais as finalidades básicas de uma instituição financeira de desenvolvimento no mundo e no Brasil.

OZKALUSTYAN²¹ afirma que a primeira instituição de desenvolvimento chamava-se “Crédit Mobilier”, instituição francesa criada na metade do século XIX com a finalidade de financiar (longo prazo) os setores industrial e de infra-estrutura.

3.1 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO NO MUNDO

A idéia deste tópico é de evidenciar alguns bancos e instituições de desenvolvimento no mundo, estabelecendo suas áreas de atuação e o que estas organizações chamam de “promover o desenvolvimento econômico e social”.

Asian Development Bank²² – instituição financeira multilateral²³ de desenvolvimento, fundada em 1966 e com sede nas Filipinas, cujo objetivo é promover o progresso econômico e social dos seus 57 países membros na Ásia e região do Pacífico, através da concessão de empréstimos e investimentos de capital, prestação de assistência técnica, estruturação dos capitais públicos e privados para propósitos de desenvolvimento e coordenar políticas e planos de desenvolvimento nos países participantes.

Dentre os 57 países membros, encontram-se:

- Regionais – Austrália, China, Índia, Indonésia, Japão, Nova Zelândia, Nepal, Paquistão, Tailândia, Vietnã, etc.

21 OZKALUSTYAN, Maria Luisa do Vale. Instituições Financeiras de Desenvolvimento em Países da América Latina: A Proposição de um Modelo de IFDs no Contexto Brasileiro. XVII Concurso Latinoamericano sobre Banca de Fomento 1996-1997, Junho 1997.

22 Disponível na Internet <http://www.adb.org/> em 01 dez 1999.

23 Representa que a instituição atua entre várias nações.

- Não Regionais – Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Reino Unido, Suécia, etc.

Seus objetivos estratégicos de desenvolvimento correspondem a promover crescimento econômico, reduzir a pobreza, apoiar o desenvolvimento humano (inclusive com planejamento populacional), incrementar o *status* da mulher e proteger o meio ambiente. Os objetivos operacionais recaem sobre quatro áreas: apoiar políticas de desenvolvimento, construir a capacidade de gerenciamento do desenvolvimento, fortalecer a capacidade produtiva, a infra-estrutura e os serviços e a cooperação regional.

Bahrain Development Bank²⁴ - banco de desenvolvimento que tem por missão incrementar a atividade econômica e a industrialização de Bahrain (principado no Golfo Pérsico) e criar novas oportunidades de emprego, atraindo novos empreendedores, capital, conhecimento profissional e tecnologia.

Central American Bank for Economic Integration (CABEI) ou Banco CentroAmericano de Integración Económica (BCIE)²⁵ – banco multilateral para a integração e desenvolvimento da América Central, cujo intento é contribuir para o crescimento da qualidade de vida da população, concedendo recursos financeiros e cooperação técnica, satisfazendo as necessidades dos países dentro de uma visão regional e uma cultura de serviços.

A missão do CABEI, estabelecido desde 1960 em Honduras, é dar assistência aos setores público e privado da América Central através de recursos externos voltados à promoção do desenvolvimento regional.

Os programas do CABEI têm aperfeiçoado os setores de energia, telecomunicações, transportes, agroindústria, bem como turismo, desenvolvimento social, erradicação da pobreza, conservação ambiental, habitação e recursos humanos.

Os países participantes são:

- Regionais – República da Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicarágua e Costa Rica.
- Não Regionais - México, China, Argentina e Colômbia.

Economic Development Corporation of Goa, Daman, and Diu Limited (EDC)²⁶ – banco de desenvolvimento, fundado em 1975, com o objetivo principal de promover investimentos industriais e no setor de serviços em Goa, estado mais

²⁴ Disponível na Internet <http://www.bd-bank.com/main.html> em 01 dez 1999.

²⁵ Disponível na Internet <http://www.bcie.org/> em 01 dez 1999.

²⁶ Disponível na Internet <http://www.edc-goa.com> em 01 dez 1999.

jovem da Índia, independente em 1961, após 450 anos de domínio português, localizado na costa oeste indiana. O EDC também tem assistido os territórios indianos de Daman e Diu.

Goa possui uma das economias que mais crescem, com desenvolvimento sustentável, na Índia. O EDC tem sido a instituição financeira do estado, atuando com indústrias têxteis, de vestuário e de calçados, hotéis, indústria farmacêutica, produtos plásticos, eletroeletrônicos, papel, transportes, etc.

Sua atuação ocorre através da concessão de crédito, seleção de áreas com grande potencial de crescimento, identificação de indústrias que melhor se adaptam à região e motivação aos industriais e empreendedores, monitoração do progresso industrial, etc.

European Bank of Reconstruction and Development (EBRD)²⁷ – instituição fundada em 1991, sediada em Londres, com o intuito de financiar e estimular a transição econômica para abertura do mercado da Europa Central e Oriental e da Comunidade dos Estados Independentes (Commonwealth of Independent States - CIS) e promover a iniciativa empresarial privada.

São 26 os países onde ocorrem as operações de reforma econômica estrutural e setorial, promoção da competitividade, privatização e fortalecimento do empreendedorismo, dentre eles: Albânia, Armênia, Azerbaijão, Bielorrússia, Bósnia-Herzegovina, Bulgária, Croácia, República Tcheca, Estônia, Hungria, Polônia, Romênia, Rússia, Ucrânia, etc.

European Investment Bank (EIB)²⁸ – criado em 1958 e sediado em Luxemburgo, trata-se de instituição financeira da União Europeia cuja tarefa é contribuir para a integração, o desenvolvimento balanceado e a coesão econômica e social de seus quinze países membros, através da disponibilização de financiamentos de longo prazo para investimentos sólidos.

²⁷ Disponível na Internet <http://www.ebrd.com> em 01 dez 1999.

²⁸ Disponível na Internet <http://www.eib.org/index.htm> em 01 dez 1999.

Os projetos do EIB devem contribuir para:

- estimular o desenvolvimento econômico de regiões menos favorecidas;
- estabelecer infra-estrutura de transportes e telecomunicações
- proteger o meio ambiente e a qualidade de vida;
- fomentar o desenvolvimento urbano e salvaguardar o patrimônio histórico;
- atender objetivos da política energética;
- aumentar a competitividade em escala global da indústria;
- fortalecer pequenas e médias empresas;
- modernizar os setores de saúde e educação;
- criar empregos.

Os países membros são os que compõem a União Europeia: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido e Suécia.

Vale ressaltar que o EIB também atua fora da União Europeia, como por exemplo: na África, no Caribe, na região do Mediterrâneo, na Europa Central e Oriental, na Ásia e América Latina.

Development Bank of Japan (DBJ)²⁹ – banco fundado em 1999, com sede em Tóquio, assumiu todas as operações do Japan Development Bank e do Hokkaido-Tohoku Development Finance Public Corporation.

²⁹ Disponível na Internet http://www.jdb.go.jp/top/index_e.html em 01 dez 1999.

As áreas prioritárias do DBJ, atendidas por financiamento de longo prazo, suporte técnico aos projetos e informações econômicas e sociais sobre a região, são:

- revitalização econômica;
- aprimoramento da qualidade de vida;
- criação de regiões auto-sustentáveis.

Korea Development Bank (KDB)³⁰ - A principal finalidade do KDB é administrar fundos para o financiamento de grandes projetos industriais para conseguir desenvolvimento industrial e expansão da economia nacional, no que tem sido líder na Coreia desde sua criação em 1954.

National Development Bank of Sri Lanka³¹ - fundado em 1979 para intensificar o desenvolvimento industrial, agrícola e comercial no Sri Lanka, através de concessão de crédito de médio e longo prazos. Privatizado em 1993.

O **African Development Bank Group**³² foi criado em 1964, com a sede em Abidjan, Cote d' Ivoire e consiste de três instituições: The African Development Bank (ADB), The African Development Fund (ADF), The Nigeria Trust Fund (NTF) com a missão promover o desenvolvimento econômico e social, através de financiamentos, investimentos de capital e assistência técnica. O grupo é composto por 77 países membros da África, América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia.

As principais instituições financeiras de desenvolvimento mundiais, ou seja, o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e o Banco Mundial, são descritas em seguida.

³⁰ Disponível na Internet <http://www.kdb.co.kr> em 06 dez 1999.

³¹ Disponível na Internet <http://www.ndb.org> em 06 dez 1999.

³² Disponível na Internet <http://www.afdb.org/home.html> em 06 dez 1999.

Inter-American Development Bank (Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID)³³ - mais antiga e maior instituição multilateral de desenvolvimento regional, estabelecida em 1959 e sediada em Washington, D.C., para acelerar o desenvolvimento econômico e social na América Latina e Caribe.

O propósito principal do BID é, portanto, promover o desenvolvimento dos países membros da região, criando e mantendo uma política de investimentos que conduza ao crescimento econômico e atingindo níveis elevados de desenvolvimento humano. A responsabilidade é de promover desenvolvimento:

- equilibrado – que integre os pobres, as mulheres e as minorias;
- balanceado – com a participação dos setores público e privado, bem como da sociedade civil;
- sustentável – ações que levem em conta o impacto no ambiente e a necessidade de formar instituições fortes.

Atualmente, o BID tem 46 nações associadas: Argentina, Áustria, Bahamas, Barbados, Bélgica, Belize, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Croácia, Dinamarca, República Dominicana, Equador, El Salvador, Finlândia, França, Alemanha, Guatemala, Guiana, Haiti, Honduras, Israel, Itália, Jamaica, Japão, México, Holanda, Nicarágua, Noruega, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, Eslovênia, Espanha, Suriname, Suécia, Suíça, Trinidad & Tobago, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguai e Venezuela.

³³ Disponível na Internet http://www.iadb.org/exr/english/index_english.htm em 01 dez 1999

As operações do BID cobrem toda e qualquer situação que envolva desenvolvimento econômico e social. No passado, o BID enfatizava os setores produtivos de agricultura e indústria, a infra-estrutura física através dos setores de energia e transportes e os setores sociais de saúde pública, educação e desenvolvimento urbano. Atualmente, incluem-se como prioridades a redução da pobreza e desigualdades sociais, a modernização e integração e o meio ambiente.

World Bank (Banco Mundial)³⁴ - sua missão também é de ajudar países em desenvolvimento a reduzirem a pobreza e promoverem o desenvolvimento sustentável. Usando palavras retiradas do site do Banco Mundial "*To fight poverty with passion and professionalism for lasting results*".

Fundado em 1944, o Banco Mundial possui cinco instituições associadas: o **International Bank for Reconstruction and Development - IBRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD)**; a **International Development Association - IDA**, a **International Finance Corporation - IFC**; a **Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA**; e o **International Centre for Settlement of Investment Disputes – ICSID**.

O BIRD realiza financiamentos e assistência para países de renda média e países pobres que tenham a confiança do organismo.

A IDA tem o papel de dar suporte à missão do Banco Mundial de redução da pobreza, com a assistência voltada para os países mais pobres, através de financiamentos "a fundo perdido".

A IFC promove o crescimento dos países em desenvolvimento financiando investimentos do setor privado ou capital para novas empreitadas, fornecendo assistência técnica e consultoria aos negócios e aos governos. Essa corporação financeira multilateral é a maior fonte de financiamento para os setores privados desses países.

³⁴ Disponível na Internet <http://www.worldbank.org/> em 04 dez 1999.

O objetivo é incentivar o crescimento de empresas produtivas e o fortalecimento do mercado de capitais.

A MIGA é uma agência que procura encorajar os investidores estrangeiros a fazerem investimentos em países em desenvolvimento através da concessão de garantias que cubram perdas causadas por riscos não comerciais e que auxilia os países na divulgação de oportunidades de investimento.

O ICSID fornece facilidades para que acordos sobre disputas de investimentos entre investidores estrangeiros e os países envolvidos sejam realizados através de conciliação ou arbitragem.

Desenvolvimento, sob a ótica do Banco Mundial, é um processo de longo prazo que envolve a transformação de todas as sociedades, balanceando a economia e os programas sociais, e que diz respeito a fazer as políticas econômica e financeira da forma correta, construir estradas, escrever leis, reconhecer as mulheres, educar e vacinar as crianças, eliminar a corrupção, proteger o meio ambiente, etc.

O Banco Mundial utiliza-se de alguns dados estatísticos dos países em desenvolvimento para demonstrar que o combate à pobreza trouxe "frutos", bem como melhorou a qualidade de vida:

- a expectativa de vida subiu de 55 para 65 anos;
- a renda per capita dobrou;
- a proporção de crianças na escola subiu de menos de 50 % para mais de 75 %;
- a mortalidade infantil foi reduzida em 50 %.

Contudo, apesar desses sucessos, ainda há muito o que fazer. Dos 4,7 bilhões de pessoas que vivem nos 100 (cem) países clientes do Banco Mundial, 3

bilhões vivem com menos de US\$ 2 por dia e 1,3 bilhões com menos de US\$ 1 por dia; 40.000 pessoas morrem todos os dias de doenças que teriam tratamento preventivo; 130 milhões nunca tiveram a oportunidade de ir à escola e 1,3 bilhões não têm água tratada para beber.

A figura a seguir exibe a área de atuação do Banco Mundial.

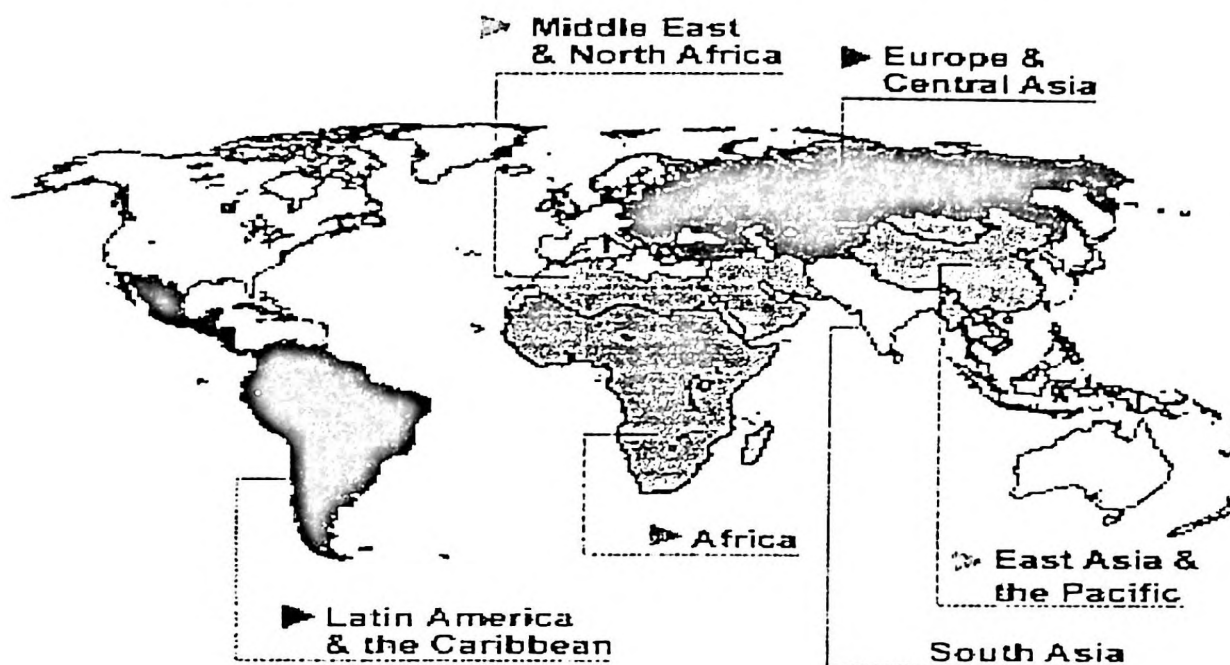


Figura 2 - Regiões de Atuação do Banco Mundial

Para enfrentar os desafios, o Banco Mundial, maior fonte mundial de recursos financeiros para o desenvolvimento, financia, com cerca de US\$ 30 bilhões por ano, os países clientes.

Esses recursos financeiros e a *expertise* da equipe do banco são utilizados basicamente em projetos voltados para:

- Eliminação da corrupção;
- Educação e treinamento;
- Energia;
- Meio Ambiente;

- Fortalecimento do Setor Financeiro do país;
- Gênero (melhoria no *status* da mulher);
- Saúde e Nutrição;
- Informática e Telecomunicações;
- Comércio e Economia Internacional;
- Leis e o Desenvolvimento;
- Proteção ao trabalhador;
- Mineração;
- Redução da Pobreza;
- Desenvolvimento dos Setores Público e Privado;
- Desenvolvimento Rural e Urbano;
- Desenvolvimento Social;
- Transportes;
- Recursos Hídricos e Saneamento.

A grande maioria dos países possui seus próprios bancos ou instituições de desenvolvimento e existem, logicamente, outros organismos governamentais e não governamentais importantes preocupados com este tema, como por exemplo: a US Agency for International Development (USAID), a Associação Latino-americana de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ALIDE) e a própria Organização das Nações Unidas (ONU).

3.2 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO NO BRASIL

A experiência brasileira com instituições, visando ao desenvolvimento, iniciou-se na década de 30 (século XX) com a criação, no Banco do Brasil, da "Carteira de Crédito Agrícola e Industrial".

No Brasil, assim como no mundo, existem bancos de desenvolvimento "puros", ou seja, só atuam neste segmento.

O Banco Central do Brasil (BACEN)³⁵, através da sua Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro elaborou um trabalho que explicita as formas de acesso ao Sistema Financeiro Nacional (autorização para funcionamento e transferência de controle societário) e esclarece sobre os procedimentos adotados pelo BACEN para averiguar o cumprimento dos requisitos básicos exigidos. No trabalho acima mencionado, o BACEN conceitua Banco de Desenvolvimento como:

" [...] instituição financeira pública não federal que tem como objetivo precípua proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e longo prazos, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado onde tenha sede, cabendo-lhe apoiar prioritariamente o setor privado. Excepcionalmente, quando o empreendimento visar benefícios de interesse comum, o banco pode assistir programas e projetos desenvolvidos fora do respectivo Estado, devendo a assistência efetivar-se através de consórcio com o banco de desenvolvimento local. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima,

³⁵ BANCO CENTRAL DO BRASIL. Roteiro de Procedimentos – Acesso ao Sistema Financeiro Nacional. Online. Disponível na INTERNET <http://www.bacen.gov.br> em 20 nov. 1999.

com sede na capital do Estado que detiver seu controle acionário, devendo adotar, obrigatório [sic] e privativamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Desenvolvimento", seguida do nome do Estado em que tenha sede."

ASSAF NETO³⁶ estabelece que

"[...] bancos de desenvolvimento constituem-se em instituições públicas de âmbito estadual, que visam promover o desenvolvimento econômico e social da região onde atuam. Diante desse objetivo, os bancos de desenvolvimento apóiam formalmente o setor privado da economia, por meio principalmente de operações de empréstimos e financiamentos, arrendamento mercantil, garantias, entre outras."

Apesar dos conceitos estabelecerem que os bancos de desenvolvimento são sempre estaduais, no Brasil o desenvolvimento econômico e social é uma preocupação de várias instituições financeiras, de âmbito federal e regional, como o Banco do Brasil S/A, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco do Nordeste do Brasil S/A e o Banco da Amazônia S/A (BASA).

Essas instituições compõem, juntamente com os bancos de desenvolvimento estaduais, o principal instrumento de financiamento, de médio e longo prazos, fomentando o desenvolvimento auto-sustentável dos setores econômicos em todas as regiões do País.

Banco do Brasil S/A – sociedade de economia mista, cujo controle acionário pertence ao governo federal. Possui três funções:

³⁶ Op. cit. p. 69.

- de Agente Financeiro do Governo Federal, executando sua política creditícia e financeira, recebendo tributos e rendas federais, realizando pagamentos referentes ao Orçamento da União, recebendo depósitos voluntários das instituições financeiras, realizando a política dos preços mínimos de produtos agrícolas;
- de Banco Comercial, exercendo atividades inerentes a essas instituições como: contas correntes, poupança, descontos de títulos, serviços bancários tradicionais, operações de crédito de curto prazo, etc;
- de Banco de Investimento e Desenvolvimento, operando modalidades de crédito de médio e longo prazos, financiando atividades rurais, industriais, comerciais e de serviços, fomentado a economia de regiões do país.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – empresa pública que é o principal instrumento do Governo Federal para a execução da sua política de financiamento e investimento de médio e longo prazos, objetivando fortalecer as empresas consideradas de interesse ao desenvolvimento do país. Opera basicamente através de outros agentes financeiros.

Banco do Nordeste do Brasil S/A – sociedade de economia mista, estruturada como banco múltiplo, atuando principalmente com a carteira de desenvolvimento, especializando-se em operações de médio e longo prazo, com a finalidade de impulsionar o desenvolvimento sustentável da Região Nordeste, Norte de Minas Gerais, Vale do Jequitinhonha e Norte do Espírito Santo, através do suprimento de recursos financeiros e suporte à capacitação técnica a empreendimentos.

Banco da Amazônia S/A (BASA) – sociedade de economia mista, cuja finalidade é promover o desenvolvimento sustentável da Região Norte do país, através de uma política de financiamento de médio e longo prazos.

No Brasil, segundo as estatísticas do Banco Central do Brasil³⁷, existiam na posição de Dezembro de 1998, seis bancos de desenvolvimento, em Dezembro de 1999, cinco.

TABELA 1 - Quantidade de Empresas em Funcionamento

| TIPO | Dez 93 | Dez 94 | Dez 95 | Dez 96 | Dez 97 | Dez 98 | Dez 99 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Bancos Múltiplos | 206 | 210 | 205 | 191 | 179 | 173 | 168 |
| Bancos Comerciais | 35 | 34 | 35 | 38 | 36 | 28 | 25 |
| Bancos de Desenvolvimento | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| Bancos de Investimentos | 17 | 17 | 17 | 23 | 22 | 22 | 21 |
| Caixas Econômicas | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| TOTAL | 267 | 269 | 265 | 260 | 245 | 231 | 220 |

Fonte: Adaptado do Banco Central do Brasil

Para se ter uma noção da rapidez das mudanças que ocorrem no sistema financeiro, a próxima tabela traz alguns dados complementares.

³⁷ BANCO CENTRAL DO BRASIL. Atualização dos Dados sobre a Evolução da Estrutura do Sistema Financeiro Nacional - Dados do Mês de Dezembro de 1999. Online. Disponível na internet: <http://www4.bcb.gov.br/deorf/d199912/index.htm>. 20 abr. 2000. Adaptação do Quadro 1.

TABELA 2 - Quantidade de Empresas em Funcionamento - Evolução Mensal

| TIPO | Dez 1998 | Jun 1999 | Set 1999 | Dez 1999 | Fev 2000 |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Bancos Múltiplos | 173 | 174 | 172 | 168 | 169 |
| Bancos Comerciais | 28 | 26 | 25 | 25 | 26 |
| Bancos de Desenvolvimento | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Bancos de Investimentos | 22 | 20 | 21 | 21 | 20 |
| Caixas Econômicas | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUB TOTAL | 231 | 226 | 224 | 220 | 221 |
| Agências de Fomento | | 4 | 5 | 5 | 6 |
| TOTAL | 231 | 230 | 229 | 225 | 227 |

Fonte: Adaptado do Banco Central do Brasil³⁸

Portanto, atualmente dispõe-se de cinco bancos de desenvolvimento. Estão localizados na Bahia (Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia S/A - DESENBANCO), no Espírito Santo (Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A - BANDES), em Minas Gerais (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S/A - BDMG), no Rio de Janeiro (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES) e no Rio Grande do Sul (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE).

PIEDADE FILHO³⁹, em sua dissertação de 1987, enumerou 13 (treze) bancos de desenvolvimento "puros".

Nesse contexto, também existem as **Agências de Fomento**, instituições não financeiras, cuja transformação em qualquer tipo integrante do Sistema Financeiro Nacional é proibida, estando, entretanto, subordinada à supervisão e fiscalização do Banco Central do Brasil.

³⁸ BANCO CENTRAL DO BRASIL. Atualização dos Dados sobre a Evolução da Estrutura do Sistema Financeiro Nacional. Dados do Mês de Fevereiro de 2000. Online. Disponível na internet: <http://www4.bcb.gov.br/deorf/d200002/index.htm>. 20 abr. 2000. Adaptação do Quadro I.

³⁹ PIEDADE FILHO, Waldomiro. Parâmetros para Projeção de Receitas, Custos e Despesas nos Projetos de Viabilidade Econômico-Financeira: A Experiência dos Bancos de Desenvolvimento. São Paulo, 1987. 237p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p.19.

Essas agências têm como objeto social a concessão de financiamento de capital fixo e de giro, associado a projetos no País. Devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima de capital fechado e estar sob o controle de Unidades da Federação, sendo que cada Unidade só pode constituir 1 (uma) agência. De sua denominação social deve constar a expressão "Agência de Fomento".

Em Fevereiro de 2000, existiam seis agências de fomento localizadas no Amapá, Amazonas, Paraná, Rio Grande do Sul, Roraima e Santa Catarina, sendo exemplos a Caixa Estadual do Rio Grande do Sul S/A Agência de Desenvolvimento e a Agência Catarinense de Fomento S/A (BADESC).

A tabela seguinte retrata quantos bancos múltiplos possuem carteiras de desenvolvimento em atividade. Em Dezembro de 1995, eram 18 (dezoito) as carteiras, restando 13 (treze) em Fevereiro de 2000.

TABELA 3 - Bancos Múltiplos: Quantidade de Carteiras em Funcionamento

| CARTEIRAS | Jun/98 | Dez/98 | Jun/99 | Jul/99 | Ago/99 | Set/99 | Dez/99 | Fev/00 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Comercial | 159 | 157 | 155 | 154 | 153 | 153 | 150 | 149 |
| Investimento | 104 | 106 | 103 | 103 | 103 | 103 | 105 | 105 |
| Desenvolvimento | 16 | 15 | 14 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Imobiliária | 66 | 65 | 63 | 61 | 61 | 61 | 60 | 58 |
| Crédito, Financiamento e Investimento | 141 | 145 | 141 | 139 | 138 | 138 | 141 | 140 |
| Arrendamento Mercantil | 13 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 24 | 25 |
| TOTAL | 499 | 508 | 497 | 491 | 490 | 490 | 493 | 490 |

Fonte: Adaptado do Banco Central do Brasil⁴⁰

No Brasil, desde 1969, existe a Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE), que é uma sociedade de direito privado, sem fins lucrativos. Sua função é congregar, representar, defender os interesses e

⁴⁰ BANCO CENTRAL DO BRASIL. Atualização dos Dados sobre a Evolução da Estrutura do Sistema Financeiro Nacional. Dados do Mês de Fevereiro de 2000. Online. Disponível na internet: <http://www4.bcb.gov.br/deorf/d200002/index.htm>. 20 abr. 2000. Adaptação do Quadro VI.

apoiar, organizacional e operacionalmente, as instituições financeiras de desenvolvimento do país. São associados da ABDE:

- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (www.bndes.gov.br);
- Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A - BANDES;
- Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia S/A – DESENBANCO (www.desenbanco.com.br);
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE (www.brde.com.br);
- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S/A – BDMG (www.bdmg.mg.gov.br);
- Caixa Econômica Federal – CEF (www.cef.gov.br);
- Banco do Nordeste do Brasil S/A – (www.bnb.gov.br);
- Banco da Amazônia S/A – BASA (www.basa.com.br);
- Banco do Brasil S/A (www.bancobrasil.com.br);
- Agência Catarinense de Fomento S/A – BADESC (www.badesc.gov.br);
- Banco do Estado de Sergipe – BANESE (www.banese.com.br);
- Banco do Estado da Paraíba - PARAIBAN;
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL (www.banrisul.com.br);

- Banco do Estado do Maranhão S/A - BEM;
- Caixa Estadual do Rio Grande do Sul S/A Agência de Desenvolvimento;
- Banco Cooperativo do Brasil S/A – BANCOOB (www.bancoob.com.br).

A tabela seguinte possibilita uma verificação da relevância destas instituições dentro do sistema financeiro.

TABELA 4 – Volume de Operações de Crédito

| Instituições | Operações de Crédito R\$ mil | % Acumulado |
|--|---------------------------------|----------------|
| Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) | 54.991.464 | 20,74% |
| Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES) | 97.250 | 20,77% |
| Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia S/A (DESENBANCO) | 376.290 | 20,92% |
| Banco de Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) | 1.418.573 | 21,45% |
| Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S/A (BDMG) | 386.573 | 21,60% |
| Subtotal (Bancos de Desenvolvimento “puros”) | 57.270.150 | 21,60% |
| Caixa Econômica Federal (CEF) | 74.384.984 | 49,65% |
| Banco do Nordeste do Brasil S/A | 4.620.912 | 51,39% |
| Banco da Amazônia S/A (BASA) | 113.455 | 51,43% |
| Banco do Brasil S/A | 25.357.612 | 60,99% |
| Banco do Estado de Sergipe (BANESE) | 113.130 | 61,04% |
| Banco do Estado da Paraíba (PARAIBAN) | 23.703 | 61,04% |
| Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A (BANRISUL) | 1.878.978 | 61,75% |
| Banco do Estado do Maranhão S/A (BEM) | 69.273 | 61,78% |
| Subtotal (Demais Instituições Financeiras de Desenvolvimento) | 106.562.047 | 61,78% |
| Demais Bancos Múltiplos, Bancos Comerciais e Bancos de Investimento | 101.358.230 | 100,00% |
| TOTAL GERAL | 265.190.427 | |

Fonte: Gazeta Mercantil. Balanço Anual 1999⁴¹

A Gazeta Mercantil, através do Balanço Anual 1999 que demonstra o comportamento do patrimônio e dos resultados obtidos pelos setores da economia em 1998, fez levantamento do volume (em milhares de reais – R\$) de operações de crédito (dentre outros dados) de 225 instituições financeiras, sendo:

- 5 Bancos de Desenvolvimento;

⁴¹ GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual 1999. São Paulo: Gazeta Mercantil S.A., ano XXIII, n. 23, jun. 1999, p.390-398.

- 22 Bancos de Investimento;
- 198 Bancos Múltiplos, Bancos Comerciais e Caixas Econômicas.

Na tabela 4, são separadas do total os cinco bancos de desenvolvimento e as outras oito instituições, todas associadas à ABDE. O resultado foi que estas treze organizações são responsáveis por 61,78 % de todo o volume de operações de crédito. Somente os cinco bancos de desenvolvimento respondem por 21,60 % do volume total.

Considerando-se ainda os dados do Balanço Anual 1999, publicado pela Gazeta Mercantil, percebe-se que as 225 instituições financeiras avaliadas são responsáveis por um total de ativos no valor de R\$ 759,8 bilhões e que somente 34,90 % destes ativos estão direcionados para operações de crédito.

A Tabela 5 mostra a relação entre operações de crédito e ativos totais.

TABELA 5 – Operações de Crédito x Ativos Totais

| Instituições | Operações de Crédito R\$ mil | Ativos Totais R\$ mil | % Operações de Crédito / Ativos Totais |
|---|---------------------------------|--------------------------|---|
| Bancos de Desenvolvimento “puros” | 57.270.150 | 83.094.354 | 68,92% |
| Demais Instituições Financeiras de Desenvolvimento | 106.562.047 | 264.935.187 | 40,22% |
| Demais Bancos Múltiplos, Bancos Comerciais e Bancos de Investimento | 101.358.230 | 411.838.864 | 24,61% |
| TOTAL GERAL | 265.190.427 | 759.868.405 | 34,90% |

Fonte: Gazeta Mercantil. Balanço Anual 1999

As instituições que não possuem objetivos específicos de promover o desenvolvimento utilizam apenas 24,61 % dos ativos com oferta de crédito.

Quando a avaliação recai sobre os bancos de desenvolvimento “puros”, 68,92 % dos seus ativos estão aplicados em operações de crédito.

Mesmo com a atuação dos bancos, o volume de crédito não é suficiente. Segundo SIMONETTI⁴², “a oferta de crédito no Brasil representa menos de 30 % do PIB”.

SORIMA NETO⁴³ demonstra um estudo feito pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC), no qual o Brasil “possui menos crédito disponível na praça do que os países ricos como os Estados Unidos e a Alemanha e países em desenvolvimento, como a Tailândia e a Coreia do Sul.”. Observe-se a Tabela 6 abaixo:

TABELA 6 – Oferta de Crédito x PIB

| País | Oferta de Crédito (em % do PIB) |
|---------------|---------------------------------|
| Argentina | 24 |
| BRASIL | 28 |
| Indonésia | 51 |
| EUA | 71 |
| Coreia do Sul | 74 |
| Tailândia | 115 |
| Japão | 116 |
| Alemanha | 123 |

Fonte: Adaptado de estudo realizado pela ANEFAC.

Não é objetivo discutir sobre as causas que levam a pouca oferta de crédito. Entretanto, fica clara a importância das instituições financeiras de desenvolvimento neste aspecto da economia brasileira.

A realização de operações de crédito com agentes produtivos, principalmente de longo prazo, representam uma das principais especificidades que diferenciam os bancos enfocados neste trabalho dos demais bancos.

No item 3.3 seguinte outras peculiaridades são comentadas.

42 SIMONETTI, Eliana. Yes, nós temos Banespa. Revista VEJA. p.116-118. Edição de 16 fevereiro 2000.

43 SORIMA NETO, João. O País dos Enforcados. Revista VEJA. p.111. Edição de 09 fevereiro 2000.

3.3 CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO NO BRASIL

Algumas características básicas diferenciam as instituições financeiras de desenvolvimento das demais instituições financeiras, a saber:

3.3.1 Prazo das Operações de Crédito

Sabe-se que uma das variáveis relevantes para o crescimento e desenvolvimento econômico é a oferta de crédito e a disponibilização deste para os agentes produtivos.

Logicamente, para que os projetos financiados sejam bem sucedidos cada empreendedor precisa mais do que um apoio de curto prazo, faz-se necessário que as operações sejam realizadas em períodos mais longos.

No Brasil, as operações de crédito de médio e longo prazos são quase que exclusividade das instituições preocupadas com o desenvolvimento.

3.3.2 Rede de Agências

As instituições financeiras de desenvolvimento não precisam obrigatoriamente possuir locais próprios de atendimento (agências ou postos bancários) aos clientes.

O BNDES é um exemplo bastante característico, pois repassa seus recursos para que outras instituições realizem as operações.

3.3.3 Captação de Recursos

No Brasil, as fontes dos recursos, ou seja, o *funding* dessas instituições é obtido de diversas formas:

- Captações de recursos com os próprios agentes produtivos que possuem poupança ou de investidores institucionais, como os fundos de pensão;
- Parcelas do Orçamento da União, dos Estados e dos Municípios;
- Repasses de outras instituições (nacionais ou estrangeiras);
- Emissão de títulos no mercado doméstico e internacional;
- Fundos Constitucionais, oriundos de parcela da arrecadação do Imposto de Renda e do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, que devem ser aplicados nas Regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste;
- Parcela do Programa de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS-PASEP);
- Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT;
- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS;
- Capital, Lucros Acumulados e Reservas;
- etc.

3.3.4 Estruturação da Demanda

No Brasil, os recursos financeiros são escassos, fazendo com que as instituições financeiras de desenvolvimento tenham que decidir a que atividades econômicas devem atender.

Dessa forma, não é possível esperar que os clientes venham até o banco, é preciso ir até as comunidades e descobrir suas vocações em termos de

setores produtivos, identificar as cadeias produtivas, fortalecendo-as, ou seja, a demanda deve ser estruturada.

Atividades que geram bastante emprego e renda são prioritárias. SORIMA NETO⁴⁴, citando estimativas feitas pela ANEFAC, comenta que "cada milhão de reais emprestado a indústrias do setor metalúrgico ou da construção civil gera 111 empregos. No setor agropecuário, a mesma quantia de dinheiro cria 202 novos empregos."

3.3.5 Produtos e Serviços

Os produtos de uma instituição financeira de desenvolvimento são desenvolvidos para atender a demanda estruturada, através de linhas de financiamento que melhorem a produtividade das empresas, modernizem e aumentem a competitividade dos empreendimentos.

Produtos e serviços convencionais como: captações de depósitos, fundos de investimentos, cobrança, seguros, cartões de crédito, *home banking*, etc. também podem ser ofertados, mas o foco são as operações de crédito.

Estes bancos atuam de forma diferenciada, pois além do crédito, preocupam-se com a capacitação dos empreendedores para que os projetos sejam bem sucedidos, bem como criam bancos de dados econômicos e tecnológicos sobre as atividades produtivas e sobre a infra-estrutura de suas respectivas áreas de atuação.

3.3.6 Gestão

As instituições financeiras de desenvolvimento brasileiras, por serem notadamente bancos públicos, sofrem grande pressão política na concessão de seus créditos.

⁴⁴ Op. cit. p. 112.

No Brasil, os principais gestores dessas empresas são, geralmente, políticos ou pessoas por eles indicadas. Este quadro facilita a má gestão dos recursos e a perda de resultados ao longo do tempo de vida do banco.

Provavelmente seja este um dos fatores para que o número de bancos de desenvolvimento tenha diminuído bastante nestes últimos dez anos, apesar da importância destas organizações.

3.3.7 Resultados

Bancos convencionais voltam-se, prioritariamente, para a obtenção de resultados econômicos-financeiros, ou seja, suas decisões estão direcionadas para ações, negócios e operações que façam aumentar a *bottom-line* das demonstrações de resultados contábeis.

Para as instituições financeiras de desenvolvimento, apesar da auto-sustentabilidade ser fator importante, o cumprimento de suas missões e os resultados a serem obtidos em prol da sociedade também têm comandado as decisões.

Por outro lado, apesar de sua missão de desenvolvimento econômico e social e da cobrança constante por parte da sociedade para obter financiamentos com reduzidas taxas de juros, atualmente é exigido, inclusive, o mesmo desempenho operacional dos concorrentes, tanto no que diz respeito a resultados econômicos e financeiros como à modernidade e velocidade na prestação dos serviços.

Nesse sentido, é imprescindível que os bancos ou as instituições financeiras de desenvolvimento incorporem ao seu modelo de decisão social variáveis de resultado (tanto econômico quanto de cumprimento da missão). Assim poderão promover cada vez mais o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Somente a preocupação de forma integrada do cumprimento da missão e a auto-sustentabilidade fará com que esses bancos, apesar de terem função social, consigam sobreviver e continuar cumprindo suas missões. Esta dissertação procura contribuir com um modelo que forneça informações neste contexto.

4 CONTROLADORIA

Apesar do enfoque desta dissertação ser especificamente sobre a atuação da Controladoria na avaliação de resultados e desempenhos, achou-se necessário estabelecer uma ampla visão do significado da Controladoria para o ambiente empresarial.

4.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE O CONTROLLER E A CONTROLADORIA

O *controller*, profissional do mundo empresarial moderno que atua buscando promover a otimização do resultado global das empresas, e que para concretizar este objetivo utiliza-se de várias ferramentas e exerce uma série de funções, nem sempre teve todas as atribuições que atualmente estão sob sua responsabilidade.

CARVALHO⁴⁵, ao relatar sobre as origens da Controladoria, comenta:

"A palavra 'controladoria', ao contrário, além de não ser comumente citada pelos lexicógrafos (quer como ramo de conhecimento, quer como órgão), não tem sido objeto de clara explicitação quanto ao seu significado, pelos estudiosos do assunto, preferindo, estes, definir as funções do órgão controladoria e concentrar esforços na identificação do significado do termo utilizado para designar o gestor desse órgão [!], isto é, o 'controller' (palavra da língua inglesa que, traduzida, significa controlador)."

⁴⁵ CARVALHO, Marcelino Freitas de. Uma Contribuição ao Estudo da Controladoria em Instituições Financeiras Organizadas sob a Forma de Banco Múltiplo. São Paulo, 1995. 164p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p.12.

O comentário de CARVALHO é confirmado pelas seguintes afirmações e citações de RICARDINO FILHO⁴⁶:

"Embora o controller seja um profissional presente na estrutura organizacional de incontáveis empresas no mundo todo, a história das origens de sua atividade, bem como seu desenvolvimento é, ainda, pouco conhecida. De maneira geral, os trabalhos sobre controladoria omitem o assunto e seu conteúdo é voltado aos aspectos objetivos da obra."

RICARDINO FILHO⁴⁷ cita em seu artigo vários autores que teriam estudado a origem da palavra *controller*, dentre os quais:

- NAKAGAWA – disse que a palavra Controller está relacionada apenas à contabilidade ('compte' = conta, na língua francesa) e evoluiu da escrita 'Comptroller' para 'Controller' (forma americana);
- SIEGEL e SHIM – que informaram que a palavra *controller* decorreria de raízes latina e francesa;
- MANSFIELD – que datou a origem da palavra como sendo anterior ao século XV e que conforme a ortografia da época, grafava-se *countrouour* (junção das palavras *counter* e *roller*, individuo que possuía relação do que entra ou sai relativamente a dinheiro e mercadorias). No século XV o termo teria sido adotado pela Realeza Inglesa como sendo o responsável [controlador] pelas contas pessoais dos lordes ingleses e a palavra alterada para *compteroller* ou *comptroller*, de forma a designar um cargo ou posto;

⁴⁶ RICARDINO FILHO, Alvaro Augusto. Retrospectiva Histórica sobre um Profissional Chamado Controller. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Universidade do Minho: Braga, Portugal, 1999. p.1.

⁴⁷ Op.cit. p. 2-3.

- NEWCOMB – relatou que a palavra *controller* teve sua origem no latim *rota*, cujo diminutivo *rotula* designava pergaminhos enrolados nos quais eram mantidos os registros. Ao ser incorporada ao idioma francês, a palavra *rotula* foi alterada para *roule* e no idioma inglês, para *roll*. Segundo esse autor, cópias (denominadas de *counterroll*) dos registros contábeis eram feitas como forma de conferir os papéis de trabalho dos subordinados. *Counterroller*, era portanto, o funcionário que conferia o *counterroll*.

O *controller*, conforme visto, era responsável por controlar, supervisionar, conferir com o intuito de verificar erros. As atividades realizadas atualmente por esse profissional foram sendo potencializadas no decorrer do tempo.

NAKAGAWA⁴⁸ estabelece que o *controller*, segundo os modernos conceitos de Controladoria, desempenha sua função de controle de forma especial, organizando e reportando informações que induzam os gerentes a tomarem decisões adequadas à missão e objetivos da empresa.

Dessa forma, o controller é o gestor do sistema integrado de informações, sendo o responsável pela sua implementação e manutenção.

HORNGREN et. al.⁴⁹ afirma que “*The controller is the financial executive primarily responsible for both management accounting and financial accounting*”, ou seja, o *controller* é o executivo financeiro responsável pela contabilidade gerencial e pela contabilidade financeira.

⁴⁸ NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1993. p.13-14.

⁴⁹ HORNGREN, Charles, FOSTER, George, DATAR, Srikant M.. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 8.ed. Englewood Cliffs, New Jersey: PRENTICE HALL, 1994. p.14.

KAPLAN et. al.⁵⁰ conceitua *controller* como "An organization's senior finance and accounting executive; prepares and interprets financial information for managers, investors, and creditors."

WILLSON et. al.⁵¹ situam no início do século XX o nascimento e o desenvolvimento da Controladoria como uma função específica dentro das organizações, como decorrência, dentre outras coisas, do aumento de tamanho e de complexidade na organização das indústrias, da globalização, do crescimento da interferência governamental junto às empresas e da diversificação nas fontes de financiamentos das atividades, fazendo inclusive com que as funções do executivo financeiro nas grandes corporações americanas mudassem.

Percebe-se, portanto, uma evolução do profissional *controller* ao longo dos anos. Alguns autores atestam, concordando com WILLSON et. al., que as funções e responsabilidades atuais surgiram nos últimos cem anos.

RICARDINO FILHO⁵², em suas conclusões, afirma que:

"A posição de Controller, tal qual a conhecemos nos dias de hoje, foi criada neste século e é, portanto, muito recente se comparada a outras tantas profissões. O Controller, nascido entre public accountants e auditores, herdou destes o conhecimento contábil. Para se diferenciar destes últimos, somou às suas atividades as técnicas gerenciais produzidas e aperfeiçoadas durante o chamado "gerenciamento científico", nascido com a Revolução Industrial. Se muito tem sido escrito sobre o rol de atividades da controladoria, o mesmo não se dá a cerca das origens da posição. Desejável seria que outros autores viessem a se interessar sobre o assunto de forma a ampliar as pesquisas e trazer à luz novos conhecimentos e contribuições a cerca [...] de sua gênese.

50 KAPLAN, Robert S., ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., YOUNG, S. Mark. Management Accounting. 2.ed. Upper Saddle River, New Jersey: PRENTICE HALL, 1997. p.1.

51 WILLSON, James D., ROEHL-ANDERSON, Janice M. e BRAGG, Steven M. Controllership: The Work of the Managerial Accountant. 5.ed. New York: JOHN WILEY, 1995. p.20.

52 Op. cit. p. 7.

Segundo SPILIMBERGO⁵³

"A controladoria surgiu nos Estados Unidos por volta de 1919. Nesta época a General Motors era um conglomerado de pequenos negócios atuando na área automobilística. essas [sic] unidades eram geridas por sócios que atuavam em cada estabelecimento . Alfred Sloan Jr. , então presidente da empresa, decidiu reformular a gestão dos negócios, contratou profissionais para administrar cada uma das unidades, centralizou o controle descentralizou a administração, ou seja a autoridade e o poder de decisão."

4.2 CONCEITOS BÁSICOS SOBRE CONTROLADORIA

KANITZ⁵⁴ estabelece que a Controladoria representa uma evolução da Contabilidade, sendo um sistema cuja função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa.

MOSIMANN e FISCH⁵⁵ apresentam a seguinte abordagem para a Controladoria:

"A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

a. como um órgão administrativo com missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e

⁵³ SPILIMBERGO, Geraldo F. Controladoria e Finanças. Material distribuído pela WÜRTEMBERG CONSULTORIA em seu 17º grupo de imersão realizado em Gramado – RS, de 04 a 09 de Dezembro de 1995.

⁵⁴ KANITZ, Stephen Charles. Controladoria: Teoria e Estudos de Casos. São Paulo: Pioneira. 1976. p.XI.

⁵⁵ MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1999. p.88.

b. como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências."

ALMEIDA, PARISI e PEREIRA⁵⁶ concordando com a abordagem acima:

"A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações."

Detalhes mais qualificados sobre estes dois enfoques ou vértices, como citaram os autores acima mencionados, são descritos no próximo item: a Controladoria como ramo do conhecimento e como órgão de gestão empresarial (unidade administrativa).

⁵⁶ ALMEIDA, Lauro Brito de, PARISI, Claudio e PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Coord.) Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 13, p.370.

4.3 CONTROLADORIA: RAMO DO CONHECIMENTO

FIGUEIREDO e CAGGIANO⁵⁷ apresentam o seguinte contexto:

"No processo de interação da empresa com os diversos agentes, começa a surgir uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios, fazendo com que as necessidades da empresa na busca de sua eficácia transcendam os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia."

E complementam

"Dessa forma, tornou-se necessário, para dar explicação e fornecer uma compreensão a esses fenômenos, a definição de um modelo conceitual teórico de um ramo de conhecimento denominado Controladoria."

MOSIMANN e FISCH⁵⁸ conceituam Controladoria, neste enfoque, como:

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

57 FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 28.

58 Op. cit. p.99.

ALMEIDA, PARISI e PEREIRA⁵⁹ relatam que

"A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas".

RICCIO e PETERS⁶⁰ citando PEREIRA, ainda no que diz respeito ao conceito de Controladoria como ramo do saber, dizem que esta é:

"um conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los."

A Controladoria associa, enquanto ramo do conhecimento, conceitos de várias ciências e estuda uma série de assuntos. ALMEIDA, PARISI e PEREIRA⁶¹, sob a ótica da Gestão Econômica – GECON (modelo conceituado no capítulo 5), abordam, dentre outros, os temas abaixo relacionados, os quais serão destacados neste trabalho:

- modelo de gestão
- modelo de decisão
- modelo de mensuração

⁵⁹ Op. cit. p.370.

⁶⁰ RICCIO, Edson Luiz e PETERS, Marcos R. S., Novos Paradigmas para a Função Controladoria. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17, Salvador (BA), 1993. Anais... Salvador (BA): ANPAD, set.1993, p.8.

⁶¹ Op. cit. p.371.

- modelo de informação
- processo de gestão

CATELLI⁶² (coordenando vários outros autores), MOSIMANN e FISCH⁶³ e FIGUEIREDO e CAGGIANO⁶⁴ também destacam os assuntos mencionados.

As pesquisas realizadas nas obras destes autores, citados no parágrafo anterior, deram origem aos tópicos 4.3.1 até 4.3.5. a seguir relatados. Outros livros serão oportunamente identificados, quando for o caso.

4.3.1 Modelo de Gestão

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições, que decorrem de crenças e valores dos donos ou principais executivos da organização, com a finalidade de orientar a atuação dos gestores, potencializando suas competências e visando o melhor uso dos recursos.

Podem ser definidos no modelo de gestão:

- Princípios de organização e definição de autoridade e responsabilidade (delegação e descentralização da decisão);
- Definição do estilo administrativo (participativo ou não);
- Definição da postura dos gestores (empreendedores, papel de donos da empresa);
- Definição do processo de gestão;

62 CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.57-59; 128- 137; 147-169; 283-286; 301-306.

63 Op. cit. p.42-50; 55-62; 88-128.

64 Op. cit. p.28-36.

- Princípios de comunicação/informação;
- Conceitos e critérios de avaliação dos gestores e áreas (avaliação de desempenho);
- Conceitos de *accountability*⁶⁵.

O modelo de gestão nem sempre é adequadamente definido e comunicado, podendo gerar conflitos e indefinições entre os gestores. Nesse sentido, é importante a clara definição do modelo de gestão e a integração deste com os modelos de decisão, informação e mensuração.

4.3.2 Modelo de Decisão

O modelo de decisão corresponde a uma sistematização do processo de escolha de alternativas sobre determinados eventos.

Como todo processo decisório consiste na escolha de alternativas, o sistema de informações deve permitir a simulação de alternativas, de modo que identifique aquela que proporcionará a melhor forma de atendimento do modelo de decisão.

Segundo CHIAVENATO⁶⁶, as fases da decisão são:

" 1. percepção da situação que envolve algum problema;

2. análise e definição do problema;

3. definição dos objetivos;

⁶⁵ processo de prestação de contas que utiliza os resultados econômicos extraídos da Contabilidade como balizadores.

⁶⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p.388.

4. procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;

5. escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;

6. avaliação e comparação dessas alternativas;

7. implementação da alternativa escolhida.”

4.3.3 Modelo de Mensuração

É uma sistematização do processo de mensuração física e monetária dos eventos decorrentes de decisões dos gestores (simuladas, planejadas e realizadas). Consiste inclusive num conjunto de conceitos de mensuração e acumulação de resultados.

Mensurar é atribuir números aos eventos em conformidade com alguma regra. No nosso caso, as regras podem estar estabelecidas no modelo de decisão e no modelo de gestão. O modelos de mensuração estão bastante relacionados com a avaliação de resultados e desempenhos.

O padrão de mensuração contábil é a unidade monetária. Contudo, vale salientar o seguinte comentário de FIGUEIREDO e CAGGIANO⁶⁷

“Em princípio, a mensuração contábil caracteriza-se como uma mensuração de desempenho econômico expressa em termos financeiros; recentes estudos, no entanto, têm sido desenvolvidos para se mensurar o desempenho da empresa em relação a suas metas sociais, de RH, Ecológicas etc., não se podendo esquecer a importância dos padrões físicos nas mensurações contábeis.”

⁶⁷ Op. cit. p.35.

4.3.4 Modelo de Informação

Modelo relativo ao processo de geração de informações (obtenção, processamento, disponibilização). O modelo de informação tem como objetivo principal a adequação do sistema de informação ao processo decisório.

A eficácia desse modelo será medida pelo grau em que as necessidades de informação dos gestores forem atendidas.

4.3.5 Processo de Gestão

Definido no modelo de gestão e respeitando o modelo de decisão da organização, o processo de gestão ou processo decisório ou processo de tomada de decisão consiste nas fases do gerenciamento empresarial onde ocorrem as decisões dos gestores, podendo ser estruturado, segundo o GECON, pelas seguintes etapas: Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Execução e Controle.

4.3.5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Processo pelo qual a organização analisa o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos a melhorar), produzindo diretrizes estratégicas que visam assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da empresa.

4.3.5.2 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Transformar as diretrizes estratégicas em ação realmente não é tarefa fácil, principalmente quando se quer que todo este processo conduza a uma otimização de resultado global da organização, a qual tem maiores dificuldades no cumprimento das diretrizes do que nas suas próprias formulações.

Estas dificuldades originam-se, em grande parte, do fato de que os gestores dão maior importância aos resultados de suas áreas em detrimento ao resultado global e utilizam sistemas de informação inadequados.

Diversos autores comentam sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas na operacionalização das estratégias, ou seja, na efetiva implementação de ações que as façam atingir a situação objetivada.

FISCHMANN⁶⁸ sustenta a tese *“de que o problema principal encontra-se no desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias, comparativamente à precariedade que cerca a implementação”*.

SOBANSKI⁶⁹, dando continuidade à pesquisa de FISCHMANN, identifica que:

“ A qualidade da implementação das estratégias é regular, sendo que as empresas encontram maiores dificuldades na implementação das estratégias do que em suas formulações...”

Estas maiores dificuldades advém [sic] predominantemente dos sistemas de informação e controle utilizados na implementação. As maiores deficiências destes sistemas estão nas suas interfaces com outros sistemas da empresa ou de terceiros e da compatibilidade destes com a cultura e estilo de gestão .

[...] ficam prejudicados o monitoramento do ambiente e a eficácia das ações corretivas tomadas durante a implementação.”

⁶⁸ FISCHMANN, Adalberto A. Implementação de Estratégias - Identificação e Análise de Problemas. Tese de Livre Docência. S. Paulo: FEA/USP, 1987. p. 58.

⁶⁹ SOBANSKI, André Rubini. Implementação de Estratégias: Estudo Exploratório de Alguns Fatores Críticos. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1995. p.111.

A pesquisa de SOBANSKI, realizada com 78 empresas de alguns estados brasileiros localizados nas regiões Sul e Sudeste, indicou ainda que a qualidade dos métodos e sistemas de mensuração do resultado da implementação e a qualidade do processo e do conteúdo das informações para tomada de decisões não estavam satisfatoriamente adequados. Há, portanto, a necessidade de uma fase no processo de planejamento que alinhe as estratégias de longo prazo de uma empresa com suas ações de curto prazo. Chama-se esta etapa de planejamento operacional

Conceitua-se planejamento operacional como sendo o processo decisório constante, que permite a identificação, a integração, a avaliação e a escolha do plano a ser implementado, dentro dos planos operacionais alternativos das várias áreas da empresa, em consonância com as diretrizes estratégicas e visando a otimização do resultado econômico.

O planejamento operacional deve ser dividido em fases, por tratar de decisões difíceis de serem tomadas de uma só vez, e por envolver um horizonte determinado de tempo (as fases se justificam pela necessidade das decisões serem tomadas no tempo adequado - curto, médio e longo prazos). Cada organização deve decidir pelo número de fases de acordo com suas necessidades, as quais são influenciadas pelas condições ambientais.

O Modelo de Gestão Econômica – GECON, desenvolvido na Universidade de São Paulo – USP, por exemplo, sugere uma divisão do planejamento operacional em três etapas: pré-planejamento, planejamento de médio e longo prazos e planejamento de curto prazo ou programação.

O planejamento operacional justifica-se em função das diretrizes estratégicas serem normalmente de natureza qualitativa, podendo gerar planos não harmônicos em função das diferentes interpretações por parte das áreas. Outro fator que o justifica é a necessidade de escolher as melhores alternativas que otimizem o resultado econômico da empresa.

Os gestores das áreas devem obter informações do seu ambiente de atuação, identificando as necessidades, objetivos e restrições existentes (potencial de mercado, capacidade operacional, capacidade financeira, limite de suprimentos, etc.) dos seus clientes e fornecedores, saber com quais recursos contam (estrutura organizacional, equipamentos, estoques, pessoas, etc.) e com base nisso elaborarem seus planos com as alternativas operacionais que otimizem o resultado, à luz das diretrizes estratégicas.

O processo⁷⁰ se dá da seguinte forma:

- estabelecimento dos objetivos e metas operacionais;
- identificação das alternativas de ação operacionais;
- análise das alternativas disponíveis;
- escolha da melhor alternativa.

Como nem sempre a combinação das melhores alternativas de cada área implica na melhor alternativa para a empresa, faz-se necessária a consolidação e harmonização das alternativas, buscando o melhor conjunto. O processo pode inclusive ser conduzido pela Controladoria de forma a:

- identificar as incompatibilidades entre as melhores alternativas de cada área;
- harmonizar as alternativas;
- simular os resultados dos conjuntos de alternativas;

⁷⁰ Este processo foi adaptado de CATELLI, Armando, PEREIRA, Carlos Alberto e VASCONCELOS, Marco Tulio de Castro. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando. (Coord.) Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 13, p.127-146.

- identificar o melhor conjunto de alternativas;
- aprovar o melhor conjunto de alternativas.

Dessa fase originam-se os planos detalhados de cada área, indicando os objetivos, as metas qualitativas e quantitativas, os recursos necessários e suas respectivas datas de realização.

Como os planos devem funcionar como guias de ação, os mesmos devem ser atualizados sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis externas e internas, cabendo aos gestores a decisão de manter o que fora planejado ou não, promovendo, assim, ajustes. Caso ocorram alterações significativas no cenário atual, fazendo com que este seja muito diferente do cenário projetado na fase do planejamento estratégico, faz-se necessário refazer o planejamento estratégico.

Existem outras formas de subdividir um planejamento. CHIAVENATO⁷¹, enquanto retrata a Teoria Neoclássica da Administração e os princípios da Administração por Objetivos (APO), desenvolvida por Peter F. Drucker no seu livro *The Practice of Management* (1954), demonstra um processo de planejamento dividido em: Planejamento Estratégico (longo prazo), Planejamento Tático (médio prazo) e Planejamento Operacional (curto prazo), seguindo assim os conceitos de H. Igor Ansoff (*Corporate Strategy*, 1965) e John W. Humble (*Improving Business Results*, 1969).

Independentemente das etapas seguidas, é preciso saber que toda organização possui objetivos e uma visão de futuro (uma situação futura desejada), mesmo que não formalmente explícita, e que esta situação "*do not just happen*", sendo fundamental a elaboração de um guia de ação para concretizar ou fazer as "coisas" acontecerem. Daí a necessidade do planejamento.

⁷¹ Op. cit. p.241-258.

4.3.5.3 EXECUÇÃO

Corresponde à fase onde os planos são implementados e as ações acontecem gerando transações realizadas. Nesta etapa, os recursos são consumidos e os produtos e serviços disponibilizados.

4.3.5.4 CONTROLE

Segundo WELSCH⁷², “podemos definir o controle como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.”

WELSCH⁷³ destaca que a função de controle, no seu sentido mais amplo, envolve várias atividades. Pode-se resumir estas funções da seguinte maneira:

- definir e acompanhar medidas de desempenho relacionadas com os objetivos e planos predeterminados;
- comunicar aos gestores os resultados alcançados;
- analisar as inconsistências entre os planos e as transações realizadas, determinando possíveis causas;
- definir e implementar ação corretiva mais adequada;
- acompanhar e avaliar os resultados obtidos pela ação corretiva, gerando *feedback* para melhorar os processos de planejamento futuros.

⁷² WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.41.

⁷³ Op. cit. p.42.

Vale salientar que o controle não deve ser realizado apenas após o fato ocorrido, ou seja, o controle pode ser exercido antes do momento da ação. O gestor responsável pela ação deve receber as informações sobre os planos elaborados e aprovados, controlando previamente os acontecimentos. Não se pode controlar o passado, mas avaliá-lo e usá-lo como experiência para decisões futuras.

WILLSON et.al.⁷⁴ estabelecem o controle como uma das funções básicas do *controller* sob a seguinte ótica:

" 2. Control. Develop and revise standards against which to measure performance and provide guidance and assistance to other members of management in insuring conformance of actual results to standards – some of which are financial in nature, and some are not."

4.3.5.5 PROCESSO DE GESTÃO CONCEITUAL

A figura 3 fornece uma visão resumida do processo de gestão conceitual.

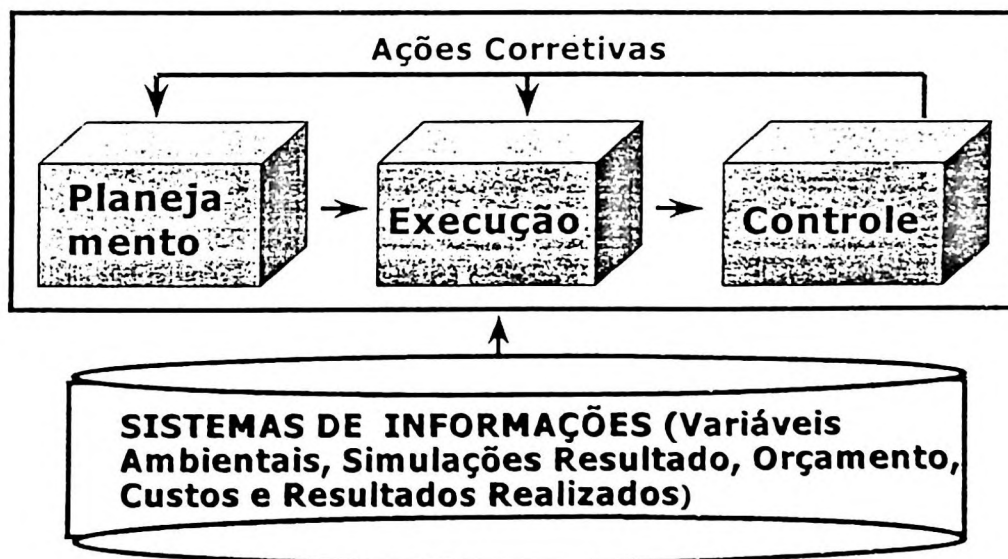


Figura 3 - Visão Geral do Processo de Gestão Integrado com os Sistemas de Informação
Fonte: Adaptado de GUERREIRO⁷⁵

⁷⁴ Op. cit. p.22-23.

⁷⁵ GUERREIRO, Reinaldo. A Meta da Empresa: Seu Alcance Sem Mistérios. São Paulo: Atlas, 1996, p.104.

Durante o processo decisório todos os gestores da organização necessitam de informações para indicar que decisões trarão os melhores resultados. Dessa forma, cada etapa tem integração com um tipo de sistema de informações específico.

Sistema de Informação, de acordo com PADOVEZE⁷⁶, é *“um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.”*. Quando os sistemas de informação são voltados para facilitar o processo de gestão das instituições chamam-se sistemas de informações gerenciais.

⁷⁶ PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise*. São Paulo: Atlas, 1998. p.45.

Os principais sistemas de informação necessários para subsidiar o processo de gestão estão resumidos no quadro abaixo:

| SISTEMA DE INFORMAÇÕES | UTILIZAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO |
|--|---|
| Sistema de informações sobre variáveis ambientais | Planejamento estratégico |
| Sistema de simulação de resultados Sistema orçamentário | Planejamento operacional |
| Sistema de simulação de resultados Sistema orçamentário | Execução |
| Sistema de informações de resultados realizados (contabilidade, custos, avaliação de resultados e desempenhos) Sistema orçamentário | Controle |

Quadro 2 Sistemas de Informações Utilizados durante o Processo de Gestão.
Adaptado de CATELLI, PEREIRA e VASCONCELOS⁷⁷

Na fase de Planejamento Estratégico utiliza-se um sistema de informações de variáveis ambientais (econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, regulatórias, etc.), cujo objetivo é disponibilizar informações sobre o ambiente externo. O banco de dados deste sistema deve ser estruturado usando-se as mais diversas fontes (revistas especializadas, jornais, vídeos, pesquisas de mercado, etc.).

⁷⁷ Op. cit. p.144.

Durante o planejamento operacional devem ser empregados sistemas como: o Sistema de Simulação Resultados, com a finalidade de subsidiar a escolha de alternativas, através das situações simuladas / projetadas, formando assim o plano aprovado e o Sistema Orçamentário, que produz o Orçamento, relatório que detalha todas as ações planejadas e aprovadas, relacionando-as com os recursos envolvidos.

Na fase de Execução é necessário conhecer o orçamento com os planos aprovados e os recursos previstos, estando também disponível o sistema de simulações para a escolha de novas alternativas que porventura apareçam durante a realização das ações.

Na fase de Controle devem ser usados sistemas de informações que possibilitem a avaliação sobre o dimensionamento correto dos planos e objetivos e se os gestores vêm cumprindo-os de modo adequado, com vistas a possibilitar correções de rumo, quando necessárias. Sistemas de resultados realizados como contabilidade, custos, avaliação de resultados e desempenhos são utilizados para que os resultados efetivos sejam comparados com os orçados.

Com comparação e análise entre resultados e desempenhos planejados e os realizados podem ser adotadas ações corretivas (reformulação das diretrizes estratégicas, identificação de novas variáveis ambientais ou revisão das já acompanhadas, alteração de planos, objetivos e metas, etc.) que promovam melhorias para os futuros processos de planejamento, execução e controle.

4.4 CONTROLADORIA: ÓRGÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL

RICCIO e PETERS⁷⁸ dizem ser a Controladoria uma área responsável pela coordenação do estabelecimento de políticas, princípios e conceitos de gestão econômica, bem como pela coordenação da integração dos objetivos das áreas e a otimização do resultado econômico global da empresa.

OLIVEIRA⁷⁹ conceitua Controladoria como:

"... o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas."

4.4.1 A Missão da Controladoria

Conforme FIGUEIREDO e CAGGIANO⁸⁰ *"Missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para satisfação das necessidades do consumidor."*

Guerreiro⁸¹ define missão como a razão principal para a existência do sistema empresa, utilizando as palavras a seguir:

78 Op. cit. p.6.

79 OLIVEIRA, Luis Martins de. *Controladoria – Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Futura, 1998. p.19.

80 Op. cit. p.24.

81 GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação para Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. São Paulo, 1989. 385p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p.155.

"Existe, porém, um objetivo fundamental do sistema empresa que se constitui na verdadeira razão de sua existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua missão."

OLIVEIRA⁸² coloca que "A missão é a razão de ser da empresa."

As áreas da empresa também possuem uma missão, que pode ser entendida como razão da existência da área. Segundo FIGUEIREDO e CAGGIANO⁸³, a missão da área Controladoria é "zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global."

RICCIO e PETERS⁸⁴

"Pode ser entendido [sic] como missão da controladoria a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global igual ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização."

MOSIMANN e FISCH⁸⁵ concordam

"A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área."

⁸²OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia Práticas. 14.ed.São Paulo: atlas, 1999. p.118-119.

⁸³ Op. cit. p.26.

⁸⁴ Op. cit. p.9.

⁸⁵ Op. cit. p.99.

Para ALMEIDA, PARISI e PEREIRA⁸⁶ a missão da Controladoria é Assegurar a otimização do resultado econômico da Organização."

4.4.2 Controladoria: Órgão de Linha ou Staff ?

Conforme CHIAVENATO⁸⁷

"Na organização linha-'staff' existem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria) mantendo relações entre si. Os órgãos de linha se caracterizam pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de 'staff' prestam assessoria e serviços especializados."

OLIVEIRA⁸⁸ relata que "A Controladoria é um órgão de linha e como tal responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros."

YOSHIKAWA⁸⁹ afirma que

"a Controladoria deve ter liberdade necessária para o acompanhamento de todas as operações realizadas, sendo independente hierarquicamente, em relação às demais áreas da organização, subordinando-se diretamente ao presidente da empresa, podendo ser em linha com as demais áreas ou como órgão de 'staff' "

MOSIMANN e FISCH⁹⁰ estabelecem que

86 Op. cit. p.372.

87 CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p. 199-200.

88 Op. cit. p.28.

89 YOSHIKAWA, Dorivaldo Mikio. Contribuição ao Estudo da Utilização de Indicadores Estratégicos de Gerenciamento – "Scorecards" – pela Controladoria em Instituições Financeiras. São Paulo, 1997. 181p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p.24.

90 Op. cit. p.89.

"Vários autores qualificam a Controladoria como um órgão de staff, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A Controladoria, portanto, não poderia controlar as demais áreas, mas prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas."

CATELLI citado por MOSIMANN e FISCH⁹¹ comenta

" [...] que o controller é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista das gestão econômica. Dessa maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas."

HORNGREN et. al.⁹² comentam que *"The modern controller does not do any controlling in terms of line authority except over his or her own department."*

Concorda-se com o fato de que a Controladoria deva funcionar como uma assessora das demais áreas, coordenando o processo de otimização do resultado global da organização, gerando informações que permitam essa otimização, pois acredita-se que todos os gestores da empresa que tomam decisões que venham a impactar os resultados preocupam-se, obviamente, com a melhoria destes, ou seja, todas as áreas participam efetivamente do processo de Controladoria.

91 Op. cit. p.89.

92 Op. cit. p.14.

4.4.3 Funções da Controladoria

WILLSON et. al.⁹³ estabeleceram como principais funções de um *controller*: Planning, Control, Reporting, Accounting and Other Primary Responsibilities.

FIGUEIREDO e CAGGIANO⁹⁴, após uma revisão da literatura e da prática empresarial, traduziram WILLSON et. al. da seguinte forma:

"1. Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e a longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.

2. Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades estejam de conformidade com os padrões estabelecidos.

3. Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.

⁹³ Op. cit. p.22-23.

⁹⁴ Op. cit. p.27-28.

4. Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.

5. Outras Funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades."

WILLSON et. al. comentam, no tocante à função de controle, que alguns dos resultados obtidos têm natureza financeira, outros não. A função de Contabilidade deve também prover informações para o planejamento e controle dos negócios.

Segundo KANITZ⁹⁵, o *controller* (controlador) pode ter várias funções, mas como função básica deve dirigir e implantar os sistemas de:

- a) Informação – gerenciar e elaborar sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos, etc.;

⁹⁵ Op. cit. p.6-8.

- b) **Motivação** – o *controller* tem que prever o efeito dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas, procurando sempre proporcionar motivação positiva;
- c) **Coordenação** – assessorar os gestores, sugerindo soluções para melhorar os planos traçados, através das informações geradas;
- d) **Avaliação** – interpretar os fatos e avaliar se determinados resultados são bons;
- e) **Planejamento** – avaliar o passado para planejar o futuro, através do modelo de avaliação empresarial que consiste em comparar os resultados reais alcançados com os planejados, determinando se os planos são consistentes e viáveis;
- f) **Acompanhamento** – acompanhar a evolução dos planos aprovados, interferindo , quando necessário, para corrigir falhas ou se certificar da impossibilidade de cumprimento do planejamento.

ANDERSON e SCHMIDT citados por MOSIMANN e FISCH⁹⁶ consideram quatro funções para a Controladoria, duas essenciais e duas decorrentes. As essenciais são:

- a) **controle organizacional**, cuja finalidade é manter todas as partes da estrutura organizacional em expansão continuada, eficiente e econômica;
- b) **mensuração do empreendimento**, com o objetivo de reconhecer e descrever as várias atividades de receitas e custos, e promover o planejamento gerencial inteligente.

As decorrentes:

⁹⁶ Op. cit. p.92.

- a) divulgação de informações externas à empresa;
- b) proteção do patrimônio, através do controle e auditoria interna.

HORNGREN et. al.⁹⁷ citam como funções do controller:

"1. Planning and control

2. Internal reporting

3. Evaluation and consulting

4. External reporting

5. Protection of Assets

6. Economic appraisal "

OLIVEIRA⁹⁸ cita a transcrição da definição de Controladoria dada pelo *Financial Executive Institute*:

" 1. Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações.

2. Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões; e reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais.

3. Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para atingir esses objetivos.

⁹⁷ Op. cit. p.14.

⁹⁸ Op. cit. 27-28.

4. Prover proteção para os ativos da empresa . Isso inclui controle interno adequado, auditoria e cobertura adequada de seguros. "

ALMEIDA, PARISI e PEREIRA⁹⁹ consideram como funções da Controladoria:

- a) **Subsidiar o processo de gestão** – função voltada para adequar o processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente, materializando-se através do suporte à estruturação do próprio processo de gestão, apoio a todas as suas fases por meio de um sistema de informações, fornecendo inclusive instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos;
- b) **Apoiar a avaliação de desempenho** – função de elaboração de análise dos desempenhos da empresa como um todo, da própria área de Controladoria, dos gestores e das demais áreas de responsabilidade. Cada gestor e seus superiores hierárquicos deve fazer individualmente a avaliação de desempenho. A avaliação da Controladoria é mais um apoio ao processo de avaliação;
- c) **Apoiar a avaliação de resultado** – elaboração da análise do resultado econômico dos produtos e serviços, monitoração e orientação do processo de estabelecimento de padrões e avaliação do resultado dos serviços da própria área de Controladoria;
- d) **Gerir os sistemas de informações** – definição da base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão, elaboração, para os gestores, de modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-

⁹⁹ Op. cit. p.376-377.

operacionais próprias das áreas, padronização e harmonização do conjunto de informações econômicas;

- e) **Atender aos agentes do mercado** – atendimento às demandas externas, através da análise e mensuração do impacto das legislações no resultado econômico da empresa e atendimento aos diversos agentes do mercado, sendo o representante legal da empresa ou apoiando o gestor responsável.

No que diz respeito à gestão e mensuração da qualidade, ROBLES JR.¹⁰⁰ aponta que a Controladoria pode contribuir: compilando custos da qualidade, analisando custos da qualidade, qualificando fornecedores, gerando informações da qualidade, mensurando o processo de qualidade, dentre outras contribuições.

Por fim, a Controladoria deve ser uma área que tem como missão “assegurar a otimização do resultado global da empresa”, através de um processo dinâmico de gestão e controle econômico. Dentre as possíveis funções para um efetivo cumprimento da missão, algumas podem ser citadas:

- Apoiar o processo de gestão da empresa;
- Construir, manter e gerenciar os sistemas de informações gerenciais (Simulações / Projeções / Orçamentos / Padrões / Custos / Demonstrações Financeiras) requeridos pelos gestores da empresa para facilitar suas atuações e decisões durante todo o processo de gestão;
- Fornecer assessoria e consultoria interna quanto aos critérios de mensuração e avaliação utilizados, bem como no uso dos sistemas de informação;

¹⁰⁰ ROBLES JR., Antonio. Custos da Qualidade: Uma Estratégia para a Competição Global. São Paulo: Atlas, 1994. p.111-113.

- Efetuar o planejamento tributário, pois a complexidade do sistema tributário, particularmente do nacional, cria inúmeros problemas para as empresas, penalizando-as na maioria das vezes com altos impostos e taxas. Uma mesma operação caracterizada de forma diferente pode trazer uma economia tributária significativa. O assunto é bastante dinâmico e requer acompanhamento constante das alterações da legislação;
- Executar a Controladoria Estratégica. Segundo PEREZ JÚNIOR et.al.¹⁰¹, o controle estratégico significa "*pensar a longo prazo em todas as estratégias, em tudo o que é vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva.*", ou seja, formar e disponibilizar para os gestores um grande banco de dados com informações sobre clientes, fornecedores, empregados, acionistas, sociedade em geral e concorrentes, com o intuito de subsidiar o planejamento e as decisões;
- Proteger o patrimônio, através da criação e avaliação dos controles internos para evitar fraudes, roubos e demais riscos operacionais;
- Avaliar resultados de produtos, clientes, unidades e gestores, bem como outras dimensões do resultado;
- Avaliar desempenho de unidades e gestores.

Todos os instrumentos de Controladoria, bem como todas as suas funções consideradas e mencionadas neste trabalho, independentemente da "corrente de pensamento contábil", são importantes para a consecução do objetivo principal que é assegurar a otimização do resultado global de uma determinada instituição.

¹⁰¹ PEREZ JÚNIOR, José Hernandez, OLIVEIRA, Luis Martins de e COSTA, Rogério Guedes. Gestão Estratégica de Custos. São Paulo: Atlas, 1999. p. 282-283.

O enfoque dado nos próximos capítulos envolverá as funções de avaliação de resultados e desempenhos. Todos os instrumentos utilizados durante esse processo (baseando-se naqueles citados neste tópico) serão oportunamente identificados e comentados.

5 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS

Resultado, conforme o DICIONÁRIO AURÉLIO compilado por FERREIRA¹⁰² corresponde a “2. Conseqüência, efeito, seguimento [...] 3. Produto de uma operação matemática. 4. Deliberação, decisão, resolução. 5. Termo, fim. 6. Lucro, proveito, ganhos, proventos.”..

Contabilmente, resultado significa a confrontação entre as receitas e os gastos (despesas e custos) da entidade em um determinado período.

Comentando sobre resultado a EQUIPE DE PROFESSORES DA FEA/USP¹⁰³ estabelece:

“Caso as receitas obtidas superem as despesas incorridas, o Resultado do período contábil será positivo (lucro), que aumenta o Patrimônio Líquido. Se as despesas forem maiores que as receitas, este fato ocasiona um prejuízo que diminuirá o Patrimônio Líquido.”

Vale salientar que o comentário acima, quando trata de lucro ou prejuízo, refere-se à dimensão de resultado global da empresa.

Receita, por sua vez, representa, de acordo com IUDÍCIBUS¹⁰⁴:

“[...] a expressão monetária, validada pelo mercado, do agregado de bens e serviços da entidade, em sentido amplo, em determinado período de tempo e que provoca um acréscimo concomitante no ativo e no patrimônio líquido, considerado separadamente da diminuição do ativo (ou do acréscimo do passivo) e do patrimônio líquido provocados pelo esforço em produzir tal receita.”

102 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2. ed., 23. impressão. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986. p.1498.

103 EQUIPE DE PROFESSORES DA FEA/USP. Contabilidade Introdutória. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1998.p.67.

104 IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.119.

Despesas são sacrifícios financeiros realizados por conta do consumo, direto ou indireto, de bens ou serviços para a obtenção de receitas. Este conceito engloba também o de custos, pois segundo MARTINS¹⁰⁵ *“Todos os custos que são ou foram gastos se transformam em despesas quando da entrega dos bens ou serviços a que se referem.”* Mesmo assim, conceituam-se custos como gastos efetuados com bens ou serviços que são utilizados para a produção de outros bens ou serviços.

Para a palavra Desempenho o DICIONÁRIO AURÉLIO¹⁰⁶ define: *“1. Ato ou efeito de desempenhar (-se) [...] 2. Execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc., que exige competência e/ou eficiência [...]”* e para Desempenhar *“[...] 3. Cumprir (aquilo a que se estava obrigado) [...] 4. Exercer, executar: desempenhar uma função, um cargo [...] 7. Cumprir, executar [...]”*.

Avaliar, de acordo com o DICIONÁRIO AURÉLIO¹⁰⁷, significa *“1. Determinar a valia ou o valor de [...] 2. Apreciar ou estimar o merecimento de [...] 3. Calcular, estimar, computar [...]”*.

PEREIRA¹⁰⁸ entende que o termo “avaliação” possui dois sentidos: um qualitativo (mérito, importância), o outro quantitativo (mensuração) e afirma:

“O sentido qualitativo de avaliação expressa a idéia de julgamento, formação de juízo ou atribuição de conceito a determinados atributos de algum objeto, como, por exemplo, relativamente a um desempenho econômico: bom, ótimo, eficaz – conforme detenha certas qualidades. Nesse sentido, a avaliação requer padrões, em termos informativos, como parâmetros que permitam a realização desse julgamento. Requer, portanto, a mensuração das expectativas de desempenho, bem como de sua realização.”

105 MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.26.

106 Op.cit. p. 556.

107 Op.cit. p. 205.

108 PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 7, p.190.

A avaliação de resultados indica, de forma simplificada, uma atribuição de valor ao resultado (receitas e despesas) em um determinado período. Entende-se que a avaliação de resultados permite a avaliação de desempenho quando houver parâmetros para qualificar os resultados, ou seja, determiná-los como satisfatórios ou insatisfatórios, por exemplo. Estes parâmetros devem ser definidos durante o processo de planejamento.

Contudo, vale lembrar que o objetivo desta dissertação é demonstrar um modelo de avaliação dos resultados fazendo com que a partir destes seja possível a comparação com parâmetros predeterminados e, conseqüentemente, a avaliação dos desempenhos.

O entendimento que este trabalho tem sobre resultado, por considerar Instituições Financeiras de Desenvolvimento, não é apenas de confrontação entre receitas e gastos, ou seja, de mensuração do resultado econômico-financeiro, mas também dos resultados obtidos pela empresa com o cumprimento de sua missão. Nesse sentido, outros instrumentos como, por exemplo, a definição e a mensuração de indicadores econômico-sociais fazem parte desta avaliação.

5.1 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS X AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS

Alguns autores diferenciam a avaliação de resultados da avaliação de desempenhos. MUCCILLO NETO¹⁰⁹ estabelece que

"avaliar desempenho significa, essencialmente, avaliar 'pessoas', 'gestores', que administram unidades ou centros de responsabilidade.

Por outro lado, avaliar resultados significa tentar mensurar a importância relativa dos produtos oferecidos ao 'mercado', com o intuito de observar qual deles proporciona maior ou menor contribuição."

Para PEREIRA¹¹⁰

" a. Avaliação de resultados, que se refere à avaliação das contribuições dos produtos/serviços gerados pelas diversas atividades empresariais aos resultados da empresa. Nesse tipo de avaliação, o resultado é sempre associado a um produto/serviço, linhas de produtos, setores de mercado, regiões, eventos econômicos ou a algum fator diretamente relacionado com produtos/serviços."

[...]

b. Avaliação de desempenhos, que se refere à avaliação dos resultados gerados pelas atividades sob a responsabilidade dos gestores. A associação desses resultados às responsabilidades de seus respectivos gestores permite identificar as suas contribuições e as de suas áreas aos resultados globais."

¹⁰⁹ Op. cit. p.15.

¹¹⁰ Op. cit. p. 214-215.

Concorda-se com a distinção feita, pois o desempenho depende da ação gerencial das pessoas, enquanto gestoras de suas áreas.

Entretanto, vale ressaltar que caso o "resultado" seja considerado no modelo de gestão, um dos fatores levados em consideração para determinar desempenho dos gestores da empresa, obviamente a avaliação de desempenho deverá ser precedida da avaliação dos resultados.

5.2 CONCEITOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

5.2.1 Mensuração da Receita

HENDRIKSEN e VAN BREDA¹¹¹ dizem que

A receita, independentemente de como seja definida, deve ser medida, em termos ideais, pelo valor de troca do produto ou serviço da empresa. Esse valor de troca representa o equivalente a caixa, ou o valor presente de direitos monetários a serem recebidos eventualmente, em consequência da transação que gera a receita."

Atualmente, os autores divergem quanto ao momento de reconhecimento das receitas: alguns são a favor do reconhecimento objetivo, seguindo os princípios fundamentais de contabilidade; outros são militantes do uso de valores econômicos.

Não é objetivo deste trabalho entrar nessa polêmica que já vem delineada desde os comentários de EDWARDS e BELL¹¹²:

"The problem of income measurement has been an especially perplexing one in part because economists have approached it with essentially subjective concepts derived

¹¹¹ HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDA, Michael F. Van. Teoria da Contabilidade. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.226-227.

¹¹² EDWARDS, Edgar O. e BELL, Philip W. The Theory of Measurement of Business Income. Berkeley: University of California Press, 1961. p.viii.

from expectations concerning future events, while accountants have insisted on objectivity and the measurement of actual, unfortunately often historic, events.”

Considera-se receita, para o modelo proposto, todo o valor de remuneração obtido periodicamente pela instituição financeira quando da prestação de serviços ou venda de produtos, seguindo os critérios de competência do exercício, utilizados pelas mencionadas empresas.

5.2.2 Mensuração dos Gastos

Um dos pontos mais importantes para a avaliação dos resultados são as metodologias de custeio, que representam sistemáticas de apropriação e/ou alocação de custos com a finalidade de subsidiar a mensuração do resultado.

Tradicionalmente os métodos de custeio visam apurar o custo dos produtos fabricados ou dos serviços prestados, em especial o custo unitário de unidades físicas, para as seguintes finalidades:

- valoração de estoques;
- apuração de resultados;
- controle gerencial e conseqüente tomada de decisões.

As metodologias ou métodos de custeio variam conforme a maneira de alocação e/ou apropriação dos recursos, a saber:

- apropriação somente dos gastos variáveis ou
- apropriação dos gastos variáveis e apropriação, através de alguma sistemática, dos custos não variáveis.

O método de custeio está diretamente relacionado ao cômputo do resultado contábil de uma entidade, num determinado período. Dependendo do critério utilizado para sua medida, o lucro ou prejuízo pode ser diferente. O método escolhido pode, também, fornecer informações confiáveis, capazes de subsidiar a tomada de decisões empresariais de caráter econômico.

As metodologias mais conceituadas para a apuração de custos são: Custeio Pleno ou RKW (*Reichskuratorium Für Wirtschaftlichkeit*), Custeio por Absorção, Custeio Direto ou Variável e Custeio Baseado em Atividades (*Activity-Based Costing - ABC*).

5.2.2.1 CUSTEIO PLENO OU RKW

O Custeio Pleno ou RKW, conforme ensina MARTINS¹¹³, é uma sistemática em que são apropriados à unidade de produto ou serviço todos os gastos necessários à sua produção acrescidos de todas as despesas decorrentes da operação da empresa, tendo sua origem na Alemanha no começo deste século.

A atribuição dos gastos às unidades de produtos segue a mesma técnica utilizada pelo método de custeio por absorção, o qual descreve-se a seguir.

5.2.2.2 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

O Método de Custeio por Absorção é uma sistemática de apropriação, aos bens fabricados ou aos serviços prestados, de todos os recursos (variáveis e não variáveis), que foram utilizados na produção dos bens ou na realização dos serviços.

Os custos assim apropriados compõem os estoques dos produtos ou serviços em processo e acabados.

¹¹³ MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.236.

Os itens de custo plenamente identificáveis com a unidade de produto ou serviço são apropriados diretamente, sem necessidade de rateio. Aqueles itens que não mantêm vínculo claro com a unidade produzida são a ela apropriados através de bases e critérios nem sempre objetivos de distribuição previamente definidos (as bases e critérios de rateio).

As principais características¹¹⁴ deste método são:

- *todos* os custos de produção (matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação) constituem-se em custos do produto ou do serviço, sendo, portanto, transferíveis para as contas de inventário de produtos ou serviços em elaboração (se não estiverem prontos para a transferência ao mercado) ou de produtos ou serviços acabados (se prontos para a venda);
- os custos fixos, ou seja, aqueles recursos cujo consumo independe do volume de produção ou venda, são rateados, por algum critério nem sempre objetivo, às unidades de produtos ou serviços;
- deriva dos princípios de contabilidade, especialmente do *princípio da competência*¹¹⁵, ou, conforme denomina IUDÍCIBUS¹¹⁶, do *princípio da realização da receita e confrontação da despesa*. Por essa razão, nenhum custo de produção é transferido para resultado na sua ocorrência, mas somente *por ocasião da venda* do produto ou serviço;
- os resultados não variam proporcionalmente em função das vendas, dependem fortemente da produção;
- o custo unitário varia em função do volume de produção;

114 Características adaptadas de LEONE, George S. G. Custos: Planejamento, Implantação e Controle. São Paulo: Atlas, 1985. p.401-402.

115 O *princípio da competência* é um dos sete Princípios Fundamentais aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade através da Resolução CFC número 774, de 16.12.94.

116 Op. Cit. p.56-64.

- instituições como o *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *International Accounting Standards Committee (IASC)* e a *American Accounting Association (AAA)*, dentre outras, recomendam sua adoção;
- a legislação fiscal brasileira determina o seu uso.

A figura a seguir apresenta o esquema de apropriação e alocação de custos e despesas pelo Método de Custeio por Absorção.

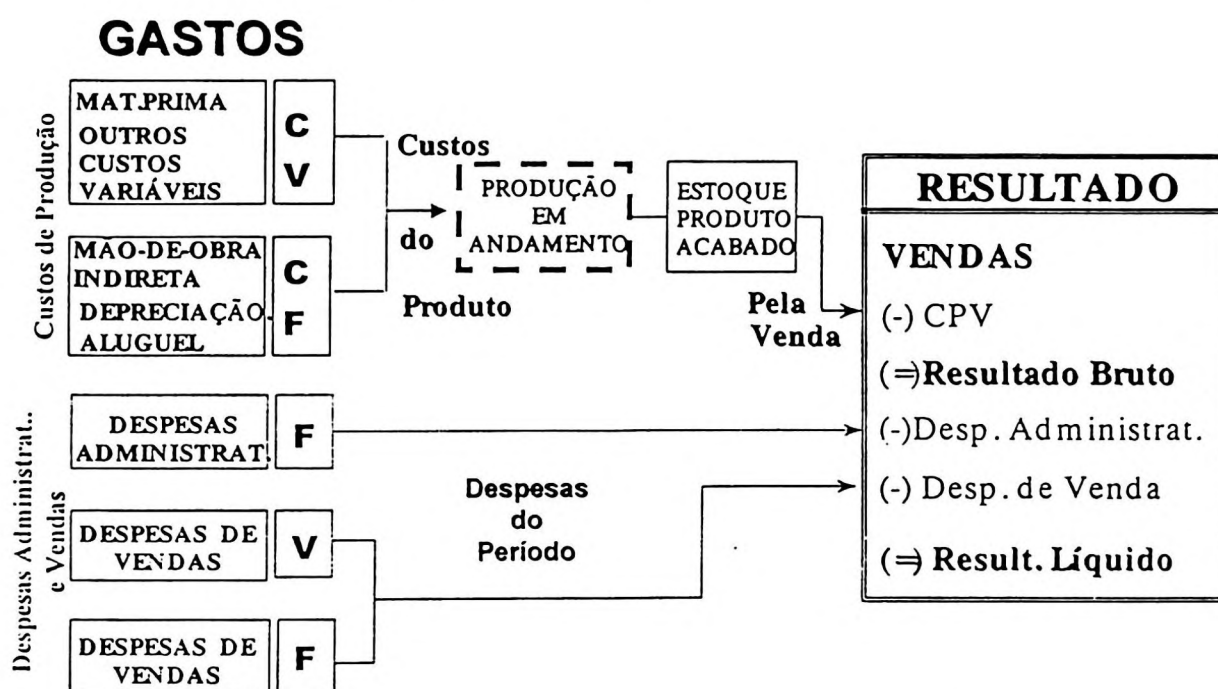


Figura 4 – Processo de Apropriação dos Gastos pelo Método de Custeio por Absorção

Os custos e despesas que na figura já aparecem desmembrados decorrem de uma classificação dos gastos, ou seja, dos sacrifícios financeiros efetuados para que a empresa possa dispor de bens ou serviços

Os custos de produção (tanto os classificados como variáveis como os fixos) compõem o valor da produção em andamento, o estoque de produtos ou serviços acabados e, por ocasião das vendas desses produtos ou serviços, são

apropriados ao resultado do período, sendo deduzidos das receitas de venda a título de Custo dos Produtos Vendidos, na verdade uma despesa.

5.2.2.3 CUSTEIO DIRETO OU VARIÁVEL

Na metodologia de Custeio Direto ou Variável, apenas os custos e despesas variáveis são apropriados aos bens fabricados ou aos serviços prestados.

Custos e despesas variáveis, plenamente identificados com as unidades de produtos e serviços, são deduzidos das receitas de vendas para comporem a *Margem de Contribuição*, a qual será abordada oportunamente neste trabalho. Ao contrário do Método de Custeio por Absorção, os custos e despesas fixos são lançados diretamente no resultado do exercício.

A utilização do Custeio Variável tem como objetivo principal custear o produto ou o serviço de maneira tal que forneça à administração informações que possibilitem, no curto prazo, o controle, a tomada de decisão e o planejamento. Este método também possibilita a demonstração da *margem de contribuição* de cada produto, serviços, área, região, etc..

O Método auxilia, ainda, na solução de problemas da escolha de alternativas como fabricar ou comprar, continuar ou descontinuar a fabricação de um produto, etc..

O Método de Custeio Variável difere em vários pontos do Método de Custeio por Absorção. As principais características¹¹⁷ deste método são:

- segregação dos custos de produção e despesas em fixos e variáveis;
- os custos unitários não variam em função do volume de produção.

Essa variação só ocorre no Método de Custeio por Absorção onde

¹¹⁷ Características adaptadas de LEONE, George S. G. Custos: Planejamento, Implantação e Controle. São Paulo: Atlas, 1985. p.401-402.

também são apropriados custos fixos aos custos unitários gerando inconsistência na relação custo/volume/lucro;

- somente os custos primários, matéria-prima e os demais custos variáveis de produção constituem-se em custo do produto ou serviço e, portanto, irão compor os inventários. Alguns autores pesquisados consideram também como custo primário a mão-de-obra direta, dando-lhe um tratamento similar ao da matéria-prima. Entende-se que em pouquíssimos casos esse tratamento similar poderá ser dado, pois na grande maioria das vezes a mão-de-obra não pode ser perfeitamente identificada com a unidade de produto ou serviço, não podendo, então, ser apropriada à esta unidade;
- os custos fixos de produção são considerados como custos do período em que ocorrem. O mesmo tratamento dado aos custos fixos é dado às despesas fixas, que são lançadas diretamente ao resultado do período, sem qualquer vínculo com o produto ou o serviço em elaboração, estocado ou vendido;
- os resultados variam diretamente em função das vendas. Esta característica se deve à utilização, nesta metodologia, apenas de itens variáveis no custeamento do produto ou serviço;
- atende às exigências informacionais de usuários internos. As informações proporcionadas pelo custeio variável favorecem alguns tipos de decisão;
- não se enquadra nos princípios de contabilidade. O uso do método de custeio variável, por levar a resultado do período os custos fixos à medida que ocorrem e não por ocasião das vendas dos produtos ou serviços, vai de encontro, segundo os defensores do método de

custeio por absorção, ao *princípio da competência*, pois não permite o confronto das receitas e despesas do período;

- não é aceito pela legislação fiscal brasileira.

A figura seguinte mostra como, no método em estudo, os custos são alocados aos estoques de produtos e como custos e despesas sensibilizam o resultado do período.

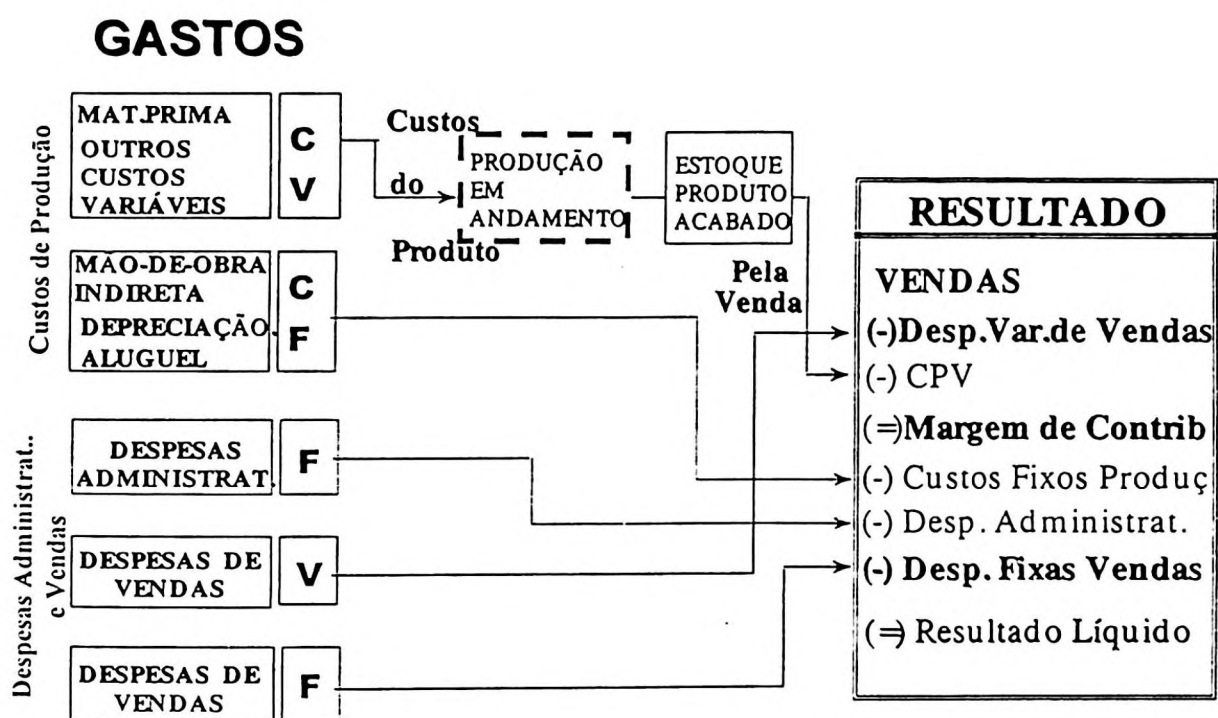


Figura 5 - Processo de Apropriação dos Gastos pelo Método de Custeio Direto ou Variável

Custos e despesas variáveis são demonstrados como dedução das Receitas de Vendas para formarem a Margem de Contribuição. Todos os demais custos e despesas, de natureza fixa, são abatidos da margem de contribuição, para a mensuração do resultado do período. Convém também observar que apenas os custos de produção de natureza variável irão compor (ativar) o valor dos estoques de produtos em elaboração (Produção em Andamento) ou de produtos acabados.

Os três métodos já mencionados apropriam os valores direta ou indiretamente aos produtos ou serviços, não detalhando os gastos por atividades ou processos da empresa.

5.2.2.4 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES

Para o cálculo dos gastos administrativos referentes a um processo empresarial, o método que se acredita mais recomendável é o *Activity-Based Costing* – ABC, que busca “rastrear” (através de levantamento de atividades) os recursos da empresa com os processos realizados.

O modelo de Custeio Baseado em Atividades teve sua origem a partir de trabalhos desenvolvidos pela General Electric no início da década de 60. O'GUIN¹¹⁸ relata que, em termos de publicação, o livro "*Activity Costing and Input-Output Accounting*", lançado em 1971, nos Estados Unidos, por George J. Staubus, teria sido obra pioneira sobre sistemas gerenciais baseados em atividades.

O'GUIN destaca também que o professor Robin Cooper, da Harvard Business School, desenvolveu em 1984 um novo tipo de sistema que alocava custos às atividades. Este novo método foi chamado de *Activity-Based Costing* (ABC).

Segundo NAKAGAWA¹¹⁹, "*pode-se considerar também como precursor do ABC o próprio método alemão conhecido como RKW*". No Brasil, ainda de acordo com o mesmo autor, os estudos sobre o ABC iniciaram-se em 1989 no Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP.

Na realidade, o ABC surgiu como ferramenta capaz de gerar informações mais precisas que os métodos tradicionais de custeio (Absorção, por exemplo), no que concerne à apropriação do *overhead* às unidades de produtos ou serviços.

¹¹⁸O'GUIN, Michael C. *The Complete Guide to Activity-Based Costing*. Englewood Cliffs, New Jersey: PRENTICE HALL, 1991. p.23-24.

¹¹⁹NAKAGAWA, Masayuki. *ABC - Custeio Baseado em Atividades*. São Paulo: Atlas, 1994. p.41.

NAKAGAWA demonstra que o ABC é um método de custeio baseado em atividades e não um sistema a ser usado na elaboração de balanços e demonstrações de resultados, em substituição aos já existentes e define o ABC como um *"novo método de análise de custos, que busca "rastrear" os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos "diretamente identificáveis" com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços"*.¹²⁰

HORNGREN et. al.¹²¹ retratam que o ABC é um sistema alternativo de custeio e que foca as atividades como objetos de custo fundamentais, sendo usado para refinar os números de custos. Apesar de mais oneroso que os métodos tradicionais, HORNGREN defende que *"ABC has the potential, however, to provide managers with information they find more useful for costing purposes. Why ? Because it provides more accurate costing."*

O ABC é, portanto, uma metodologia moderna para apuração, análise e monitoração das diversas rotas de consumo dos recursos "diretamente identificáveis" com suas atividades mais relevantes, e, caso necessário, destas para os produtos e serviços.

Podem-se citar duas premissas do ABC. A primeira é que os defensores do ABC não o consideram como substituto dos métodos tradicionais de custeio, pois tanto o Absorção quanto o Variável têm suas próprias áreas de atuação e são insubstituíveis. A segunda é que os recursos da empresa são consumidos por suas atividades e os produtos/serviços é que demandam atividades.

As características básicas do ABC são:

- apropriação aperfeiçoada dos gastos indiretos ou *overhead* para obter utilidade gerencial nas informações sobre custos;

¹²⁰Op. cit. p.29.

¹²¹Op. cit. p.115.

- conhecimento mais aprofundado do ciclo operacional, devido o enfoque nas atividades realizadas pela empresa, o que permite eliminação de atividades que não agregam valor ao produto;
- utilização da contabilidade por atividades, objetivando coletar informações sobre o desempenho operacional e financeiro de atividades relevantes;.
- ter como objetivos a determinação do custo das atividades e dos produtos/serviços, o suporte à tomada de decisão, o suporte a planos de produtividade, a otimização do lucro dos investidores e a criação de valor para os clientes, através dos produtos;
- não é admitido pela legislação fiscal e nem tem a intenção de substituir o método de custeio aceito.

O esquema a seguir demonstra, simplificado, o processo de Custeio Baseado em Atividades.

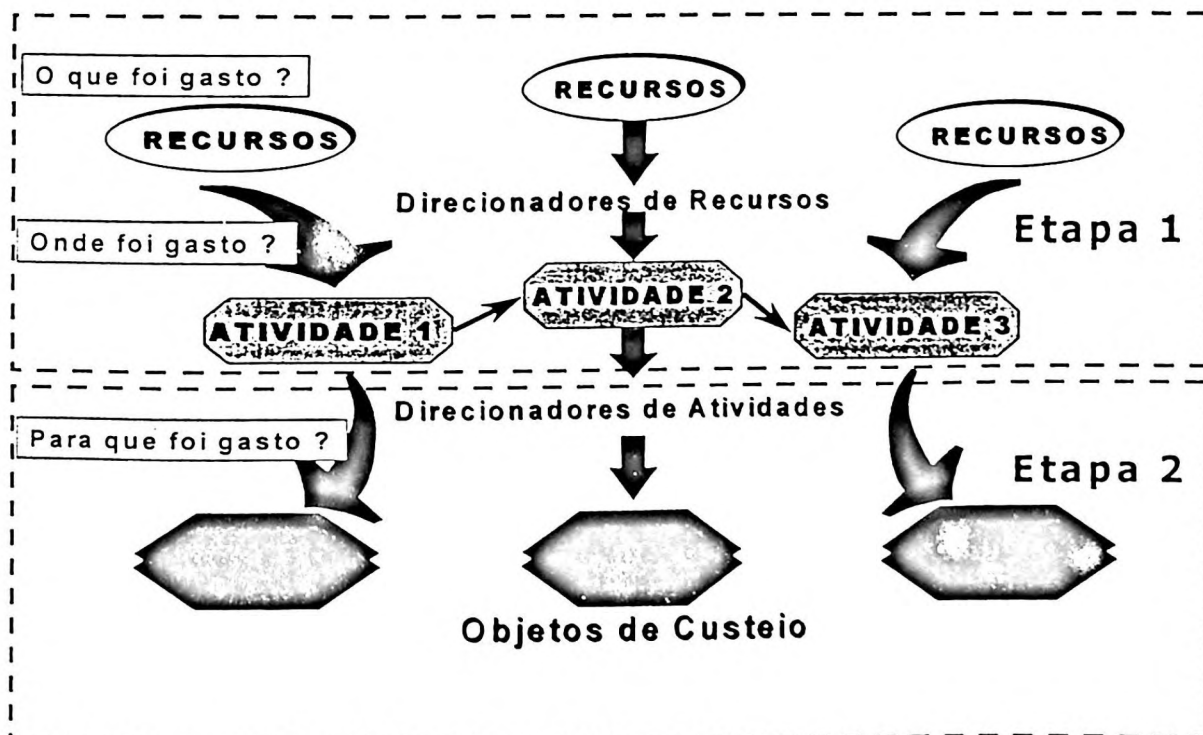


Figura 6 - Processo de Identificação dos Gastos pelo Custeio Baseado em Atividades

A primeira parte do processo (Etapa 1) compreende descobrir "o que foi gasto" e "onde foram gastos" os **recursos** consumidos pelas **atividades**.

Neste contexto, consideram-se **recursos** valores econômicos (custos e despesas) que são consumidos pelas atividades de uma empresa, e são atribuídos a estas pelos direcionadores de recursos (direcionadores de custos¹²² que relacionam gastos com atividades). São exemplos de recursos: pessoal, comunicações, processamento de dados, arrendamento de equipamentos, material, viagens, impostos e taxas, água, energia, alimentação, aluguel, aquisição de publicações, promoções e relações públicas, serviços de terceiros, propaganda/publicidade, manutenção e conservação de bens, etc..

As **atividades**, por sua vez, são processos físicos que consomem recursos e geram produtos e serviços. Por exemplo, "Entrevistar o Cliente" é uma atividade que consome determinados recursos, como: pessoas, materiais, tecnologia, etc., gerando como produto a orientação do cliente sobre os procedimentos e documentos necessários para um fim específico.

Na segunda parte do processo (Etapa 2) são identificados os objetos de custeio. Trata-se de uma sofisticação do processo quando se reconhece "para quais produtos e serviços" as atividades foram feitas.

Os **objetos de custeio** consomem as atividades e representam o final do processo de custeio, sendo produtos e serviços os mais comuns.

Para um maior aprofundamento sobre o assunto, MABBERLEY¹²³ e GOUVEIA¹²⁴ mostram a apuração de gastos administrativos em instituições financeiras através das técnicas do ABC – *Activity-Based Costing*.

¹²² Direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência de uma atividade, ou seja, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos. Conceitos de MARTINS, Eliseu. Op.cit. p.103-104.

¹²³ MABBERLEY, Julie. The Price Waterhouse Guide to Activity-Based Costing for Financial Institutions. Chicago: IRWIN Professional Publishing, 1996.

¹²⁴ GOUVEIA, Joaquim José F. A. Custos Bancários, Introduzindo o Sistemas de Custos Baseado em Atividades - ABC - Um Caso Prático. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1994.

5.2.3 Margem de Contribuição

A Margem de Contribuição corresponde ao valor da diferença entre a receita e a soma de custos e despesas variáveis, que se destina a cobrir os custos e despesas fixos e formar o lucro.

Trata-se de um conceito importante surgido com o custeio variável. Possibilita uma melhor análise da contribuição de cada produto ou serviço (ou ainda de uma área, região, etc.) para a formação do resultado.

Há duas maneiras de se visualizar a margem de contribuição: *unitariamente* (encontrada pela subtração da receita unitária dos custos e despesas variáveis unitárias), ou *total* (calculada multiplicando-se a margem de contribuição unitária pela quantidade vendida). O exemplo¹²⁵ a seguir mostra as margens de contribuição unitária e total dos produtos A e B, a partir dos dados seguintes:

| PRODUTO | QUANTIDADE VENDIDA | GASTO VARIÁVEL UNITÁRIO | GASTO VARIÁVEL TOTAL |
|---------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| A | 1.000 | 35,00 | 35.000,00 |
| B | 1.400 | 18,00 | 25.200,00 |
| | | | 60.200,00 |

Com os dados fornecidos no quadro anterior mais os valores de receita de venda unitária é possível calcular a margem de contribuição unitária:

| PRODUTO | RECEITA DE VENDA UNIT. | (-) GASTO VARIÁVEL UNIT. | (=) MARGEM DE CONTRIB. UNIT. |
|---------|------------------------|--------------------------|------------------------------|
| A | 50,00 | (35,00) | 15,00 |
| B | 22,86 | (18,00) | 4,86 |

¹²⁵ Adaptado de MARTINS, Eliseu. Op.cit. p.216-219.

Para calcular a margem de contribuição total multiplica-se a quantidade vendida pelo valor da margem de contribuição unitária. Também poderá ser obtida diminuindo-se da receita de venda total os custos e despesas variáveis totais, conforme o quadro seguinte:

| PRODUTO | RECEITA DE VENDA TOTAL | GASTO VARIÁVEL TOTAL | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL |
|---------|------------------------|----------------------|------------------------------|
| A | 50.000,00 | 35.000,00 | 15.000,00 |
| B | 32.000,00 | 25.200,00 | 6.800,00 |
| | 82.000,00 | 60.200,00 | 21.800,00 |

Uma demonstração de resultado simplificada pode incorporar informações sobre a margem de contribuição, conforme a seguir apresentada, com a utilização de dados do exemplo anterior:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO

| | |
|-------------------------------|------------------|
| Receitas de Vendas | 82.000,00 |
| (-) Gastos Variáveis | 60.200,00 |
| <i>Margem de Contribuição</i> | <i>21.800,00</i> |
| (-) Custos e Despesas Fixas * | 5.000,00 |
| Resultado | 16.800,00 |

* Os custos e despesas fixos foram estimados.

A escolha de uma metodologia de custeio tem sido um assunto bastante discutido nos últimos anos, especialmente pela controvérsia surgida no meio acadêmico e nos fóruns profissionais de contadores quanto à incompatibilidade existente entre os princípios adotados pela Contabilidade para fins societários e fiscais e a Contabilidade para fins decisoriais.

A opção neste trabalho foi a de utilizar o método de custeio direto ou variável e o conceito de margem de contribuição, mas associando-se, quando possível, os custos fixos identificáveis quer para uma área ou para um produto ou serviço.

Por exemplo, caso exista um grupo de pessoas que trabalhe especificamente para um único produto ou uma única área, seus gastos podem ser associados a este produto ou área no período utilizado para avaliação (sem necessidade de rateio).

Essa opção foi escolhida devido o objetivo da apuração de gastos apurados ser a avaliação de desempenhos, sendo necessário que não exista nenhuma base ou critério de apropriação de gastos que possa interferir na performance, ou seja, o desempenho somente deve ser impactado por gastos que estejam diretamente identificados com um produto, cliente ou área em um determinado período.

5.2.4 Contabilidade por Centros de Responsabilidade

Segundo KAPLAN et.al¹²⁶ um Centro de Responsabilidade é uma unidade organizacional para qual um gestor é indicado responsável. Assemelha-se a uma pequena empresa cujo gestor deve gerenciar com o intuito de auxiliar na realização dos objetivos da empresa como um todo.

KAPLAN et. al.¹²⁷ classificam os centros de responsabilidade em:

- Centros de Custos (*Cost Centers*) – centros de responsabilidade onde os gestores controlam somente gastos;
- Centros de Receitas (*Revenue Centers*) – áreas nas quais os gestores controlam receitas;
- Centros de Resultados (*Profit Centers*)– centros de responsabilidade em que os gestores têm controle tanto dos gastos como das receitas dos produtos e serviços gerenciados;

¹²⁶ Op. cit. p. 553.

¹²⁷ Po. cit. p. 555.

- Centros de Investimentos (*Investment Centers*) – áreas de responsabilidade em que os gastos, as receitas e os níveis de investimento são controlados pelos respectivos gerentes.

WILLSON et al.¹²⁸ afirma que a segregação de informações contábeis por segmento de uma instituição facilita a mensuração dos resultados realizados, permite a avaliação de desempenho com a comparação dos resultados efetivos e os padrões ou planos, possibilitando a prestação de contas (*accountability*) por parte dos gestores.

5.2.5 Preços de Transferência

KAPLAN et. al.¹²⁹ conceituam o modelo de preços de transferência como um conjunto de regras que uma organização utiliza para alocar, entre os centros de responsabilidade, receitas ganhas conjuntamente.

O preço de transferência é, portanto, um valor pelo qual são transferidos produtos e serviços entre as atividades e centros de responsabilidade de uma organização.

Este valor que é cobrado por um produto ou serviço, é, ao mesmo tempo, receita de uma área e custo de outra, não afetando o resultado global da instituição.

A metodologia de preços de transferência é usada no reconhecimento do resultado gerado em cada atividade, de modo que sejam identificadas as contribuições de cada área para os resultados globais da empresa, permitindo inclusive avaliações de desempenhos dos gestores.

¹²⁸ Op. cit. p. 69.

¹²⁹ Op. cit. p. 569.

KAPLAN et.al.¹³⁰ apregoam a existência de alguns modelos de preços de transferência: baseados no mercado, em custos, numa negociação entre gestores ou administrados segundo algumas regras.

O quadro abaixo descreve resumidamente os modelos mencionados:

| BASE | DESCRIÇÃO |
|--------------------------|--|
| Custo | O produto/serviço é transferido pelo valor resultante do somatório dos custos, podendo o modelo adotar somente os custos variáveis, os custos variáveis mais uma margem (<i>markup</i>), os custos totais (fixos e variáveis), os custos totais mais uma margem. Os valores dos custos podem ser os efetivos ou padrões. |
| Preços de mercado | O produto/serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio. |
| Negociação | O produto/serviço é transferido com base em valor negociado e aceito pelas partes (gestores) envolvidas na transação, seja ou não a partir de parâmetros de referência (custo, mercado). |
| Administrados por regras | Aplica-se sempre uma regra pré-determinada. Por exemplo, o produto/serviço deve ser transferido pelo valor conseguido por cálculos como: preço de mercado menos 10 %. |

Quadro 3 - Modelos de preço de transferência

O modelo de preço de transferência, conforme utilizado no Sistema de Gestão Econômica, baseia-se no conceito de custo de oportunidade. Estrutura-se a partir da premissa de que o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados.

¹³⁰ Op. cit. p. 571-578.

5.3 ALGUNS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS EXISTENTES

5.3.1 Contabilidade Financeira

A Contabilidade Financeira está definida conceitualmente para atender melhor às necessidades de usuários externos (acionistas, órgãos do governo, credores, etc.) do que internos (administradores e gestores da empresa). Os principais relatórios ou demonstrações financeiras são o balanço patrimonial e a demonstração de resultados do exercício (DRE).

A DRE é, portanto, o principal instrumento da Contabilidade Financeira para permitir a avaliação de resultados e desempenhos globais da instituição. Segue as regras dos princípios fundamentais de contabilidade com objetividade e fornece informações sobre resultados de segmentos da organização.

5.3.2 Contabilidade Tributária

A contabilidade tributária envolve a avaliação de resultados específica para usuários de informações referentes ao pagamento de impostos e taxas. Promove ajustes na contabilidade financeira, adaptando-a, no Brasil, às regras do Regulamento de Imposto de Renda e outras legislações sobre assuntos contábil-fiscais.

5.3.3 Gestão Econômica – GECON

O GECON é um sistema de gestão econômica que tem sido desenvolvido por uma equipe de pesquisadores do Núcleo GECON, apoiado pela FIPECAFI, fundação ligada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Conforme expõe CATELLI¹³¹, o criador do GECON:

"O Modelo GECON estrutura-se com base em um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais. Com base nesse entendimento, o modelo orienta uma seqüência de etapas do processo de Gestão Empresarial e materializa os diversos impactos dos subsistemas empresariais no sistema de informações gerenciais com soluções em processamento de dados."

Este modelo de administração por resultados busca a otimização do resultado global da companhia e utiliza-se de vários instrumentos de mensuração usando conceitos econômicos.

Dentre os vários tipos de informação gerados pelo modelo GECON pode-se destacar a avaliação de resultados de produtos e serviços decorrentes das diversas atividades e a avaliação de desempenho das áreas organizacionais que executam referidas atividades.

5.3.4 Análise Financeira

Inicia-se quando a Contabilidade Financeira elabora os seus respectivos demonstrativos, mensurando indicadores sobre a situação patrimonial e sobre os resultados da empresa. Os indicadores calculados, quando confrontados com índices de concorrentes ou do ramo de atividade, permitem a percepção do desempenho global de forma comparativa.

¹³¹ CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.31.

Esta análise pode ser feita comparando-se diversos períodos e as ferramentas são a análise vertical, análise horizontal e os indicadores econômico-financeiros.

A análise vertical focaliza a estrutura da demonstração de resultados e do balanço patrimonial, buscando evidenciar as participações dos elementos de resultados e patrimoniais relativamente ao total.

No que diz respeito à avaliação de resultados, a análise vertical pode ser realizada na DRE, evidenciando a participação de custos, despesas e receitas em relação ao resultado total.

A análise horizontal vai além da avaliação de resultados, pois compara os valores de um determinado período com períodos anteriores, verificando se houve crescimento nos números e, conseqüentemente, no desempenho da empresa como um todo.

Os indicadores econômico-financeiros são tradicionalmente agrupados da seguinte maneira:

- Indicadores de capacidade de pagamento / solvência (liquidez corrente, liquidez seca, liquidez geral, endividamento, inadimplência);
- Indicadores de atividades / estrutura (prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, giro dos estoques, giro do ativo total, imobilização);
- Indicadores de rentabilidade (*Return on Equity* - ROE, *Return on Investments* – ROI, *Return on Assets* - ROA)

Outro indicador de resultados bastante utilizado para cálculo da riqueza gerada, avaliação do bom uso do capital investido e para avaliação do desempenho

da empresa é o EVA[®] (*Economic Value Added*)¹³², instrumento que representa o resultado econômico residual obtido após a subtração do custo de todo o capital investido no negócio. O EVA foi desenvolvido e é uma marca registrada da Stern Stewart & Co.

5.3.5 *Balanced Scorecard*¹³³

Relatou-se, até agora, sobre avaliação de resultados numa abordagem estritamente econômico-financeira.

O modelo de *Balanced Scorecard* (BSC), criado nos Estados Unidos, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, vem evoluindo como um sistema de mensuração de resultados e desempenho que permite a gestão da estratégia organizacional (auxiliando sua tradução e implementação), ou seja, traduz a estratégia em objetivos e indicadores estratégicos de *performance*, que podem ter seus resultados apurados e monitorados.

Este trabalho aborda este tema com mais “profundidade”, pois é relevante para o modelo de avaliação de resultados proposto para instituições financeiras de desenvolvimento.

A habilidade em mobilizar e alavancar ativos intangíveis ou intelectuais tornou-se tão importante quanto investir e gerenciar ativos tangíveis. Os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- desenvolva um relacionamento que obtenha a lealdade da clientela atual e alcance novos consumidores;
- introduza produtos e serviços inovadores e desejados por clientes-alvo;

¹³² STEWART, III, G. Bennett. *The Quest for Value: The EVATM Management Guide*. New York: HarperBusiness, 1991. p. 68-178.

¹³³ Todo este tópico reflete pesquisa realizada na seguinte obra: KAPLAN, Robert S. e NORTON, David. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. p.1-190.

- produza produtos e serviços customizados (individualizados) com baixos custos, alta qualidade e curtos "lead times";
- mobilize habilidades profissionais dos empregados, motivando-os ao desenvolvimento contínuo;
- distribua tecnologia de informação, banco de dados e sistemas;
- integre seus processos internos.

Percebe-se que apenas os indicadores financeiros não mensuram o incremento de valor da empresa quando esta desenvolve suas capacidades e seus ativos intangíveis, na tentativa de cumprir sua missão institucional.

O *Balanced Scorecard* incorpora às medidas financeiras indicadores de outras três perspectivas: clientes, processos internos de negócios e aprendizagem e crescimento.

A empresa está sempre saindo de uma situação atual e procurando chegar numa situação futura pretendida. Para que isso ocorra há a necessidade de se traçar um caminho para o alcance dos objetivos e para a integração das várias áreas da organização.

Esse caminho, após definido, deve ser seguido e controlado através de indicadores que possam informar sobre o sucesso da jornada, os resultados obtidos, já que acredita-se que a situação futura da empresa pode ser impactada por uma ação executada no presente.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de mensuração para clarificar, comunicar e implementar a estratégia de uma empresa

O *Scorecard*, na linguagem dos negócios, é um conjunto de medidas de desempenho que envolvem aspectos financeiros e não financeiros (clientes,

processos de negócios e aprendizagem) e o termo *Balanced* pode ser considerado como a ponderação ou balanceamento dessas medidas.

Nesse sentido, o *Scorecard* é balanceado quando resulta de mensurações tanto objetivas quanto subjetivas, relacionadas tanto com esforços passados quanto com o desempenho futuro, considerando tanto o curto quanto, principalmente, o longo prazo.

Alguns dos objetivos de se implementar o *Balanced Scorecard* em uma organização podem ser resumidos abaixo:

- Complementar as medidas financeiras com medidas dos geradores de resultados e desempenhos futuros, pois uma empresa não será vencedora controlando simplesmente o resultado obtido no passado;
- Fazer com que as medidas do BSC originem-se da visão e da estratégia da organização;
- Incentivar o investimento tanto em ativos tangíveis relacionados com o curto prazo quanto em ativos intelectuais e que criem valor futuro, tais como: capacidades da empresa no longo prazo, alta qualidade de produtos e serviços, colaboradores motivados e bem preparados, processos internos adequados e integrados e clientes leais;
- Traduzir a estratégia em objetivos e medidas que possam ser mensurados e, principalmente, entendidos pelos colaboradores que conduzem as ações do dia-a-dia.

Os indicadores do *Balanced Scorecard* dividem-se em quatro perspectivas interligadas entre si e relacionadas com a estratégia da empresa, conforme indicado na figura abaixo.

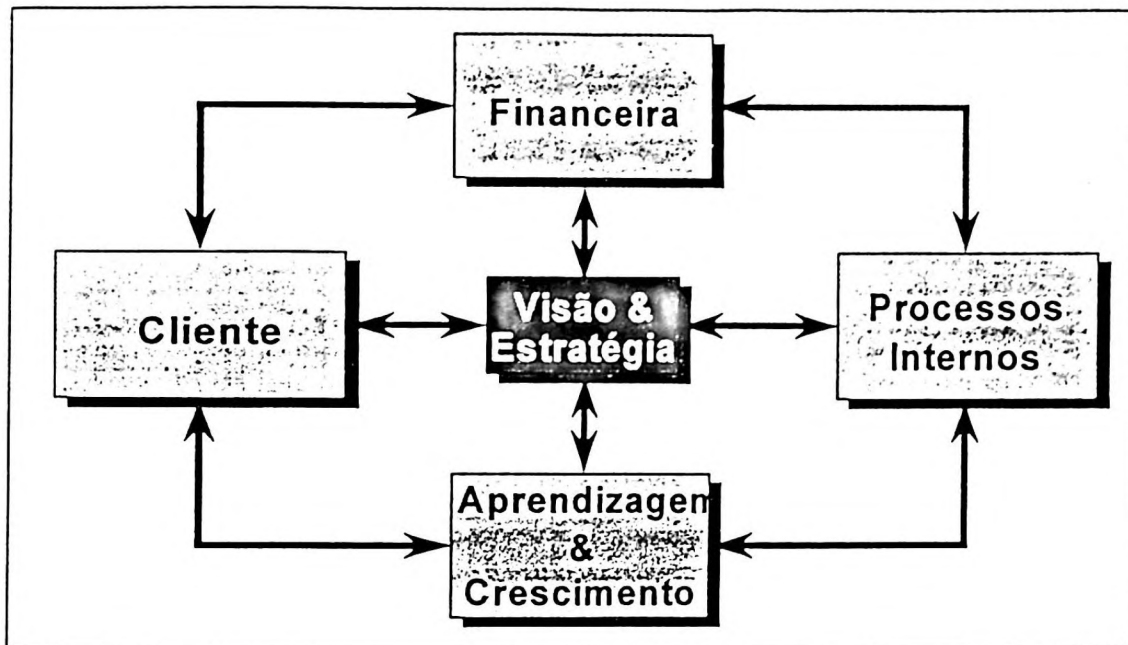


Figura 7 – As Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Adaptado de KAPLAN e NORTON¹³⁴

5.3.5.1 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Nesta perspectiva, os gestores identificam clientes ou segmentos de mercado em que a empresa vai atuar e que medidas de desempenho usar.

Incluem-se medidas que representem os resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada, como: satisfação, retenção e lucratividade do cliente, aquisição de novos clientes, parcela de mercado, inovação dos produtos, entregas pontuais, dentre outras.

A empresa pode articular a estratégia para clientes que represente um retorno financeiro futuro. A pergunta básica a ser respondida é: Como os clientes vêm a empresa ?

¹³⁴ Op.cit. p.9.

Esta perspectiva é importante pelo fato da sociedade ter passado a ser mais exigente quanto à escolha dos produtos e/ou serviços que consome e também porque as companhias estão cada vez mais voltadas para o cliente. Em um mundo de acirrada competição, o conhecimento sobre clientes é poder e vantagem competitiva.

5.3.5.2 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DE NEGÓCIOS

Nesta perspectiva, os gestores identificam os processos internos críticos e estabelecem medidas que focalizam a satisfação do cliente e o retorno financeiro que os acionistas desejam obter.

Tais processos podem ser operacionais (para atender clientes existentes), inovadores (para oferecer novos produtos e serviços a clientes potenciais) ou pós-venda (para dirimir dúvidas e atender as preocupações dos cliente após a venda, dando-lhes inclusive suporte técnico).

Vale ressaltar que a constante inovação nos processos cria valor no longo prazo, refletindo positivamente no resultado econômico-financeiro.

5.3.5.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Identifica-se, nesta perspectiva, a infra-estrutura que a empresa deve construir para criar crescimento e desenvolvimento de longo prazo, ou seja, o que a empresa deve alavancar nas suas capacidades para melhorar os processos internos que agregam valor aos clientes e aos acionistas.

A competição faz com que a empresa deva estar sempre buscando aprimorar suas capacidades, pois as outras perspectivas sempre revelam um grande *gap* entre as atuais capacidades e as requeridas.

A aprendizagem e o crescimento organizacionais originam-se de fontes tais como: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Algumas medidas típicas são: satisfação e retenção dos empregados, treinamento, qualificações, alinhamento dos incentivos individuais com o sucesso da empresa, dentre outras.

5.3.5.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA

As medidas financeiras indicam se a estratégia e sua implementação, estão contribuindo ou não para o lucro da empresa.

Os objetivos financeiros relacionam-se com lucratividade, retorno sobre investimentos, valor econômico agregado (*Economic Value Added* - EVA[®]), de acordo com os indicadores financeiros vistos anteriormente.

A figura seguinte demonstra um exemplo de como as quatro perspectivas podem se interligar.

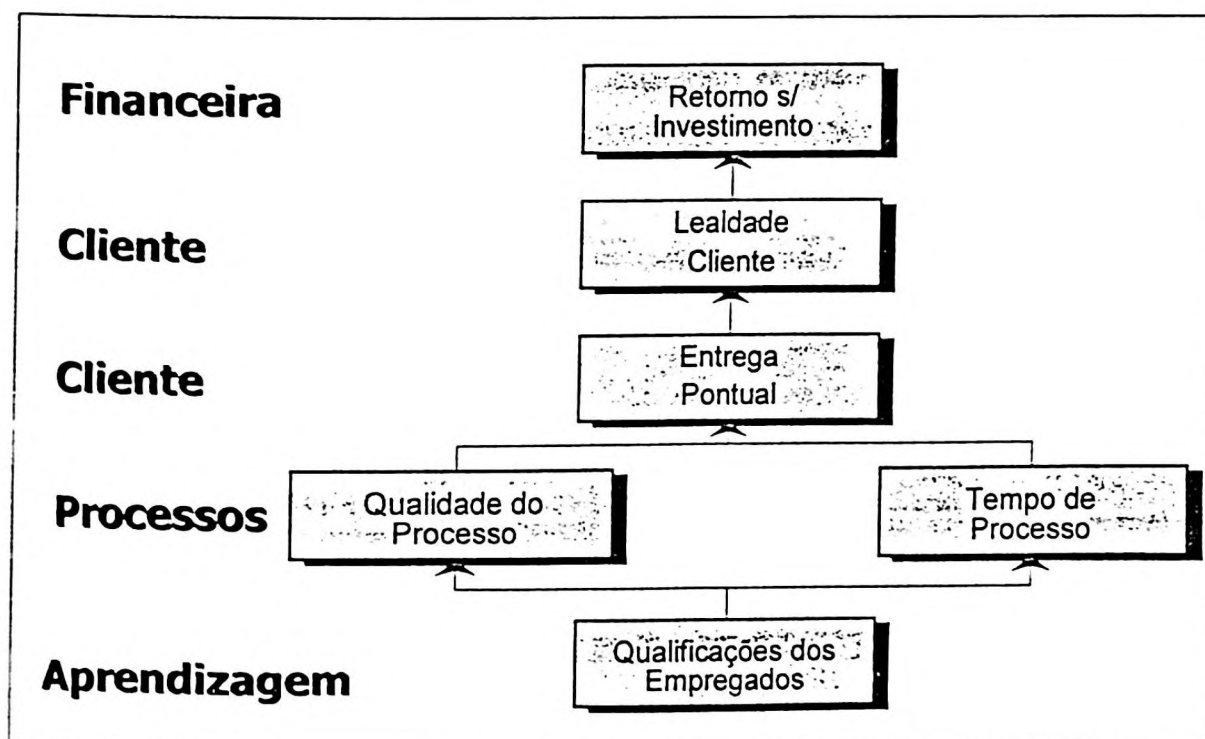


Figura 8 – Relações de Causa e Efeito entre as Perspectivas do *Balanced Scorecard* Adaptado de KAPLAN e NORTON¹³⁵

¹³⁵ Op.cit. p.31.

As boas qualificações dos empregados influenciam a qualidade do processo, fazendo com que a empresa processe rapidamente seu pedidos (curto *lead time*), entregando pontualmente os bens/serviços produzidos, satisfazendo o cliente e gerando retornos financeiros aos acionistas.

Vale salientar, que estas quatro perspectivas e as medidas aqui mencionadas não formam uma saia justa. Não há teorema matemático que indique que elas são suficientes. Cada organização deve decidir pelas perspectivas e medidas de acordo com suas necessidades.

Para o modelo de avaliação de resultados e desempenhos que esta dissertação propõe no capítulo 7 são apresentadas perspectivas que baseiam-se conceitualmente no Balanced Scorecard, mas que adaptam-se às Instituições Financeiras de Desenvolvimento.

Além do BSC, outros modelos ou critérios de mensuração citados neste capítulo e que sejam utilizados no modelo proposto neste trabalho serão oportunamente destacados.

Não é intenção deste trabalho afirmar que foram descritos todos os modelos de avaliação de resultados e desempenhos, bem como não é possível atestar que eles somente servem para este objetivo.

A avaliação de resultados possibilita a análise de performance quando há um referencial, uma meta, um padrão, um valor orçado, um plano, que permita a comparação e a qualificação. Nesse sentido, nos modelos observados a avaliação de resultados precede e está intrinsecamente ligada à avaliação de desempenhos.

No próximo capítulo, comenta-se sobre as funções da Controladoria em instituições financeiras, bem como sobre a formação de resultados em bancos.

6 A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

6.1 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Em termos de negócios, as instituições buscam cada vez mais um recurso fundamental para a sobrevivência (continuidade): a informação. Para uma organização, este conjunto de dados sistematizados e inteligíveis é indispensável para auxiliar no processo decisório. A Controladoria, nos bancos, busca, acima de tudo, prover informações.

Para CARVALHO¹³⁶, a Controladoria nas Instituições Financeiras necessita desempenhar as seguintes funções básicas:

" a) conceber e gerir um sistema de informações de gestão econômica, assim entendido aquele que possibilite ao banco avaliar se os fatores determinantes de seu resultado se comportaram como planejado ou que possíveis efeitos poderão provocar no resultado esperado se sofrerem alterações de curso;

b) garantir que as informações que reflitam o desempenho econômico da instituição, adequadas ao processo decisório de cada área, estejam disponíveis no momento, quantidade e qualidade necessários, a fim de que a dimensão econômica das decisões possam [sic] ser visualizadas [sic] por todos os gestores;

c) coordenar os esforços dos gestores das diversas áreas, objetivando assegurar, no tocante aos aspectos econômicos, a eficácia empresarial;

d) colaborar com os demais gestores nos seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas, objetivando auxiliá-los na análise dos aspectos relacionados à geração dos resultados; e

e) analisar os regulamentos expedidos pelos órgãos reguladores do mercado que possam alterar a correlação dos fatores que interagem na otimização do resultado do banco, interagindo com as demais áreas no exame das alterações de curso que se fizerem necessárias."

FARIAS¹³⁷ estabelece as seguintes atividades para a Controladoria em Instituições Financeiras:

" - analisar/avaliar resultados e desempenho que acompanham a evolução dos resultados dos produtos e serviços e dos desempenhos das unidades e dos gestores, respectivamente. O produto dessa atividade deve se traduzir por orientações para a tomada de decisão.

- apurar custos e receitas que compõem o resultado de produtos, clientes e unidades, de forma que seja possível saber a verdadeira contribuição de cada transação ao resultado do banco.

- administrar os sistemas de informações gerenciais, promovendo a padronização e racionalização destas, bem como sua divulgação e guarda, para que sejam usados de forma homogênea na instituição.

¹³⁶ CARVALHO, Marcelino Freitas de. Op. cit. p.147-148.

¹³⁷ FARIAS, Cláudio Gondim Bezerra. A Controladoria no Contexto do Sistema de Gestão Econômica (Gecon) – Uma Abordagem para Instituições Financeiras. São Paulo, 1998. 178p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. p.82-83.

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

DORNELLES¹³⁸ identifica, ao relatar a experiência da Caixa Econômica Federal – CEF na implementação dos sistemas de informações da Controladoria, as funções de:

- Suporte ao Processo de Gestão;
- Orçamento;
- Apuração e análise de custos;
- Avaliação de resultados e desempenhos econômicos;
- Padronização e centralização das informações gerenciais;
- Contabilidade;
- Planejamento e controle tributário.

Ainda segundo DORNELLES:

" Às funções da Controladoria vinculam-se diversas atividades básicas, dentre as quais destacam-se :

- ***monitorar e orientar a filosofia orçamentária, assegurando uniformidade no tratamento das atividades de planejamento, execução e controle***

¹³⁸ DORNELLES, João Aldemir. Utilização de Sistema Integrado de Informações para Controladoria – A Experiência da Caixa Econômica Federal. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Universidade do Minho: Braga, Portugal, 1999.

- *desenvolver e estabelecer critérios de elaboração orçamentária, visando otimizar o resultado econômico da Empresa*
- *desenvolver e manter metodologia de apuração de custos e rentabilidade de unidades, clientes, produtos e segmentos*
- *desenvolver e manter técnicas adequadas de mensuração econômica*
- *verificar de forma contínua a evolução de planos, detectando eventuais falhas ou desvios, informando aos responsáveis, sempre que possível oportunamente, para fins de correção ou replanejamento, indicando ações corretivas*
- *apurar e manter informações sobre indicadores econômico-financeiros do mercado e de empresas concorrentes*
- *disseminar políticas, conceitos e instrumentos de gestão econômica, com vistas a harmonizar o ambiente de informações*
- *desenvolver e manter a base de dados para informações gerenciais*
- *desenvolver, em conjunto com os gestores, os modelos de informações para apoio ao processo de gestão*
- *atender necessidades dos usuários externos da informação contábil*
- *garantir a fidelidade das informações*

- *elaborar o planejamento tributário e garantir o atendimento das normas fiscais*
- *desenvolver e manter sistemas que permitam projeções, simulações e apurações de resultados*
- *subsidiar os gestores da organização com as informações gerenciais necessárias à tomada das decisões.”*

CHAGAS¹³⁹, ao realizar pesquisa focalizando aspectos do exercício da Controladoria em instituições bancárias que atuam no Brasil, identificou os seguintes grupos de atividades (realizadas na prática):

- Atribuições administrativas – funções relacionadas à gestão e ao apoio administrativo da própria unidade responsável pela controladoria;
- Apuração de Resultados Gerenciais e Avaliação de Desempenhos – apuração, controle e análise de custos, margens financeiras e resultados das unidades de negócios e administrativas, de produtos, de segmentos negociais, de centros de responsabilidade, de gestores, de projetos e de clientes;
- *Compliance* – verificação e certificação da conformidade de normas internas e externas;
- Contabilidade Societária – controle de planos de contas, de esquemas contábeis, de escrituração e produção de demonstrações contábeis de caráter societário;

¹³⁹ CHAGAS, José Ferreira. O Exercício da Controladoria em Instituições Bancárias com Atuação no Brasil. São Paulo, 2000. 187p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo p.125-134.

- Contabilidade Gerencial Estratégica – elaboração de estudos de cenários e tendências, análise da concorrência, assessoramento e capacitação de gestores nas apurações de custos, rentabilidade e nos estudos de racionalização de processos;
- Desenvolvimento e Manutenção de Metodologias, Modelos e Sistemas de Informações para Decisão;
- Informações Gerenciais – produção e fornecimento de informações gerenciais (estatísticas, relatórios, estudos), de forma sistemática ou não, destinadas a embasar decisões e atender órgãos internos e externos;
- Orçamento – coordenação do processo de orçamento e consolidação das informações, participação na consolidação caso não coordene o processo, acompanhamento e análise das variações (orçado x realizado), elaboração e acompanhamento, somente para bancos públicos, do Programa de Dispêndios Globais e do Orçamento de Investimentos;
- Risco – avaliação da qualidade e eficácia dos instrumentos e critérios de mensuração de riscos, avaliação do impacto dos fatores de risco nos resultados, gerenciamento dos riscos de mercado, análise de risco de crédito, dentre outras atividades relacionadas. A pesquisa identificou que em apenas um número mínimo de bancos esta função é exercida na área de Controladoria, sendo geralmente desempenhada por setores específicos;
- Simulações/Projeções dos resultados da empresa e de suas unidades, permitindo a análise de viabilidade de projetos, produtos, serviços, novas agências, investimentos, projeção de resultados decorrentes das diferentes alternativas orçamentárias;

- Tributação – planejamento tributário, cálculo e gestão de impostos;
- Auditoria Interna – estas atividades são realizadas em áreas específicas de auditoria;
- Outras – foram identificadas outras atribuições como controle de operações de crédito, tesouraria, *back office* e operações internacionais.

As funções da Controladoria, estabelecidas em uma grande instituição financeira de desenvolvimento brasileira, são abaixo destacadas:

- Efetuar análises comparativas com outros bancos acerca dos índices de desempenho, liquidez, rentabilidade, retorno sobre o ativo, patrimônio líquido, imobilizados, dentre outros;
- Estruturar informações econômico-financeiras sobre o banco para subsidiar o processo decisório na alta administração;
- Administrar os sistemas de projeções, orçamento, custos e resultados das unidades, produtos e serviços e clientes do banco;
- Participar na definição de políticas de resultado do banco;
- Participar na definição dos critérios para formação da base de dados do sistema de informações gerenciais;
- Realizar vários outros trabalhos retratando os resultados da instituição, com a gestão da margem financeira e dos custos, com a montagem de indicadores de desempenho, com a avaliação de desempenho e de resultados, etc.

Vale ressaltar que, dentro deste contexto de instituições financeiras e de atuação e funções da área de Controladoria, o enfoque é de avaliação de resultados e desempenhos, tanto econômico-financeiros, quanto institucionais (relacionados ao cumprimento da missão da empresa).

6.2 FORMAÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS EM BANCOS

Os sucessivos planos econômicos a que foi submetida a economia brasileira exigiram que os bancos implantassem programas internos de ajuste, reduzindo custos e racionalizando suas estruturas, com o objetivo de aumentar sua produtividade.

Depois de atingir um patamar máximo em 1987, de 19,8%, e outro mínimo de 7%, em 1991, a rentabilidade dos bancos (lucro líquido em relação ao patrimônio) mostrou tendência de estabilidade, a partir de 1993, num patamar próximo de 13%.¹⁴⁰

TABELA 5 - RENTABILIDADE DOS BANCOS (em %)

| 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| 19,8 | 11,7 | 15,8 | 12,6 | 7,0 | 8,9 | 12,3 | 12,7 | 9,16 | 13,58 | 13,16 |

Fonte: AUSTIN ASIS/SISBACEN

TABELA 6 - Índices de Participação do Setor Financeiro no PIB

| 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| 12,78% | 10,53% | 12,13% | 15,61% | 12,37% | 6,94% | 4,70% |

Fonte: IBGE / ANDIMA

Os gestores de uma instituição financeira, na busca do melhor resultado, preocupam-se basicamente com os seguintes elementos: Margem Financeira, Receita de Serviços, Despesas Administrativas, Risco e Liquidez.

¹⁴⁰ É importante perceber que essa análise não leva em conta os grandes prejuízos apresentados pelo Banco do Brasil, Banerj e Nacional, em 1995, e pelo Banco do Brasil em 1996.

Estes elementos formadores dos resultados econômico-financeiros foram definidos após reflexão realizada sobre os assuntos demonstrados nos seguintes estudos:

- A dissertação de DANTAS¹⁴¹ que relatou sobre uma metodologia de custos bancários, incluindo apuração da margem financeira (receita financeira menos custos financeiros) de unidades e produtos/serviços, com o intuito de dar maior transparência ao processo decisório em bancos.
- CIA¹⁴² discute como os bancos podem aplicar as medidas de controle de desempenho da Teoria das Restrições (*Theory of Constraints – TOC*) na tomada de decisão.
- TEIXEIRA¹⁴³, em sua dissertação de mestrado datada de 1993, fez pesquisa e entrevistas junto a aproximadamente 23 bancos com o intuito de verificar o estágio de desenvolvimento de sistemas de contabilidade de custos. A rentabilidade em relação a clientes constou como um dos objetivos mais almejados, sendo um melhoramento relevante, porém não implementado, comprovando que as instituições financeiras geralmente se preocupam mais com apuração da rentabilidade apenas de produtos e unidades.

O modelo de Gestão Econômica – GECON (modelo gerencial utilizado para administração por resultados econômicos voltado para a eficácia empresarial) também estuda especificamente sobre os resultados econômicos de instituições

¹⁴¹ DANTAS, Wagner Viana. Custos Bancários - Modelo Conceitual, Sistemas e Implementação. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1995. p. 141-150.

¹⁴² CIA, Joaíla Neide de Sales. Teoria das Restrições: Aplicações da Contabilidade de Ganhos em Instituições Financeiras. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Universidade do Minho: Braga, Portugal, 1999.

¹⁴³ TEIXEIRA, Luciano Guerra de Almeida. Sistemas de Contabilidade de Custos em Instituições Financeiras. Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado, FGV, 1993. resumo; p.65-66; p.78-84.

financeiras e contribuiu para esta dissertação com os trabalhos abaixo mencionados.

- OLIVEIRA¹⁴⁴ apresenta em seu trabalho um modelo conceitual de sistema de informações que mensura os eventos econômicos de um banco comercial sob a ótica do GECON, com o objetivo de avaliar o desempenho de áreas, atividades, eventos e, de forma bastante simples (resumindo-se apenas a modelos teóricos de informação), clientes.
- FARIAS¹⁴⁵ também demonstra o uso do sistema de gestão econômica – GECON em instituições financeiras, demonstrando um modelo de Controladoria e de avaliação de resultados e desempenhos sob a ótica do GECON.
- CATELLI, GUERREIRO e PEREIRA¹⁴⁶ demonstram um modelo de avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras, através da utilização dos conceitos da Gestão Econômica – GECON.

6.2.1 Margem Financeira

A margem financeira representa o resultado obtido pelo banco após realizar o processo de intermediação financeira, antes de deduzidas as despesas administrativas incorridas. Resulta da confrontação das receitas financeiras com as despesas financeiras.

As receitas financeiras são remunerações (juros e variações monetárias) que o banco tem com as suas aplicações de recursos (operações ativas).

¹⁴⁴ OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. A Aplicação dos Conceitos de Gestão Econômica aos Eventos Econômicos de um Banco Comercial. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1994. p. 7; p. 122.

¹⁴⁵ Op. cit. p.84-165.

¹⁴⁶ CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo e PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos em Instituições Financeiras. In: CATELLI, Armando. (Coord.) Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 14, p.385-413.

As despesas financeiras, por sua vez, são os valores pagos pelo banco (juros e variações monetárias) às suas captações de recursos (operações passivas).

Denomina-se *spread* a diferença entre as taxas de aplicação e as taxas de captação. Para sempre aumentar a margem financeira faz-se necessária uma constante administração dos ativos e passivos e, logicamente, do *spread*. Dessa forma, garante-se também a liquidez.

Os dois autores mencionados a seguir discorrem sobre a gestão da margem financeira.

HASTINGS¹⁴⁷ demonstra um modelo de gestão da margem financeira e dos descasamentos de prazos, taxas e moedas, relacionados com o processo de intermediação financeira, através de um sistema de Caixa Central.

CARVALHO¹⁴⁸ propõe um modelo de apuração da rentabilidade gerada em cada uma das funções de intermediação de um banco (aplicação e captação), utilizando-se de várias técnicas de gestão de riscos de taxas de juros.

6.2.2 Receitas de Serviços

As receitas de serviços são provenientes das remunerações (tarifas e taxas) cobradas pelos bancos para prestar serviços aos seus clientes. Os serviços mais tradicionais oferecidos pelos bancos são: contas correntes, cobrança, fundos de investimento, etc.

¹⁴⁷ HASTINGS, David F. Avaliação Econômica de Desempenho em Instituições Financeiras. São Paulo: IBCB, 1992, 145p.

¹⁴⁸ CARVALHO, Silvio Aparecido de. Desenvolvimento de Novas Técnicas para a Gestão Bancária no Brasil. São Paulo, 1993. 190p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Este trabalho é recomendado para um maior detalhamento sobre o assunto

6.2.3 Despesas Administrativas

Os bancos necessitam manter uma estrutura para atender ao cliente e gerir os negócios realizados. Nesse sentido, gastos com recursos humanos, materiais, aluguel, tecnologia, etc. são realizados para esta manutenção.

6.2.4 Risco¹⁴⁹

As aplicações do banco estão sujeitas ao grau de incerteza quanto à capacidade dos clientes honrarem seus compromissos. Este grau de incerteza chama-se **risco de crédito**.

Outro fator é a incerteza relacionada a mudanças no valor (ou preço) ou na liquidez de um conjunto de ativos (portfólio), decorrentes de alterações no mercado financeiro. É o chamado **risco de mercado**.

O **risco de liquidez** decorre da falta de numerário/caixa (quantidade de unidades monetárias) necessário para o cumprimento de uma ou mais obrigações.

O **risco operacional** decorre da falta de consistência e adequação dos sistemas de informação, processamento e operações, bem como de falhas nos controles internos, erros humanos, falhas de gestão, fraudes ou qualquer tipo de evento não previsto, como catástrofes, que tornem impróprio o exercício das atividades da instituição, resultando em perdas inesperadas.

O **risco legal** resulta do potencial questionamento jurídico da execução dos contratos, processos judiciais ou sentenças contrárias ou adversas àquelas esperadas pela instituição e que possam causar perdas ou perturbações significativas que afetem negativamente os processos operacionais e/ou a organização da instituição.

¹⁴⁹ Câmara para Assuntos de Administração de Risco – CAR. Práticas e Princípios de Gerenciamento de Riscos. Online Disponível Internet <http://www.andima.com.br/risco.htm> em 18 nov 1999.

O **risco de reputação ou imagem** decorre da publicidade negativa, verdadeira ou não, em relação à prática da condução dos negócios da instituição, gerando declínio na base de clientes, litígio ou diminuição da receita.

O **risco sistêmico** é decorrente de dificuldades financeiras de uma ou mais instituições que provoquem danos substanciais a outras instituições, ou uma ruptura na condução operacional de normalidade do sistema financeiro em geral.

6.2.5 Liquidez

O sistema financeiro nacional possui um componente importante que é a "confiança". A liquidez, ou seja, ter a qualquer momento fundos disponíveis e suficientes para atender às demandas de dinheiro que possam ser feitas contra o banco, quer sob a forma de saques ou qualquer outro pagamento de compromissos, assegura a confiança por parte do poupador.

6.2.6 Dimensões de Apuração do Resultado Econômico-Financeiro

MUCCILLO NETO¹⁵⁰, em sua tese de doutorado, analisa o uso de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em Instituições Financeiras. Segundo MUCCILLO:

"um modelo de avaliação de desempenho e de resultados é um instrumento de gestão, aplicável não só à instituição como um todo, mas, principalmente, às suas partes individuais ("unidades de negócios" e "unidades de serviços"), às operações realizadas ("produtos") e aos clientes com os quais se estabelecem relações. "

¹⁵⁰ MUCCILLO NETTO, João. Contribuição à Análise de Problemas de Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho e de Resultados em Instituições Financeiras. São Paulo, Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989. p. vi.

Outros autores também consideram como as principais dimensões de resultado analisadas pelos bancos as citadas a seguir:

- Produtos e Serviços;
- Unidades Administrativas;
- Clientes.

CHAGAS¹⁵¹, demonstrando a realidade, menciona que as principais dimensões de rentabilidade, dentre outras, citadas pelos bancos que participaram de sua pesquisa são:

- Resultado Global do Banco (57,9 % dos bancos pesquisados utilizam);
- Produtos/serviços (57,9 %);
- Agências (47,4 %);
- Linhas de negócios (47,4 %);
- Gerentes (42,1 %);
- Clientes Individuais ou Segmentos de Clientes (36,8 %);
- Fontes de Recursos (26,3%);
- Grupos Econômicos (15,8 %).

¹⁵¹ Op.cit. p.137-138.

6.3 FORMAÇÃO DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Uma Instituição Financeira de Desenvolvimento, conforme já relatado anteriormente, não pode considerar o resultado econômico-financeiro como fator principal de decisão. A preocupação em atender à sociedade no que diz respeito ao desenvolvimento econômico e social é tão importante quanto à auto-sustentabilidade.

Neste contexto, quando estuda-se avaliação de resultados e desempenhos é imprescindível que todos os tipos de resultados sejam mensurados e avaliados: os econômico-financeiros e os institucionais.

Conceitua-se, portanto, como resultado institucional todo o benefício decorrente das ações realizadas para o cumprimento da missão da empresa.

O próximo capítulo propõe um modelo de avaliação de resultados e desempenhos econômico-financeiros e institucionais para ser utilizado pelas Instituições Bancárias voltadas para o desenvolvimento, bem como define e expõe a atuação da área de Controladoria na construção e gerenciamento do modelo.

7 MODELO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS PARA INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE DESENVOLVIMENTO

Os bancos geralmente possuem algumas alternativas para mudar o valor da última linha da Demonstração de Resultados, a saber: aumentar suas margens de intermediação financeira (*spreads*), incrementar tarifas, reduzir custos e minimizar inadimplência.

Contudo, estas situações estão se tornando cada vez mais difíceis, mais complexas por conta da volatilidade das taxas de mercado, do alto grau de competição a que as instituições financeiras são expostas, das mudanças tecnológicas constantes, da desregulamentação, da diversificação acentuada de produtos e serviços e, logicamente, da cobrança cada vez maior por parte dos acionistas por melhores resultados.

Nesse sentido, os modelos de gerenciamento das informações precisam evoluir no sentido de demonstrar e avaliar os reais direcionadores dos resultados e dos efetivos geradores de valor da organização.

Este trabalho procura suprir às Instituições Financeiras de Desenvolvimento com informações geradas por um modelo que avalie tanto os resultados e desempenhos econômico-financeiros, pois a auto-sustentabilidade é vital para qualquer organização, quanto os resultados e desempenhos relacionados com a missão, os quais chamam-se de institucionais.

O modelo de avaliação de resultados e desempenhos será dividido em duas etapas. Na primeira, a avaliação feita retrata os resultados econômico-financeiros, na segunda parte, os resultados institucionais.

7.1 A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA

A atuação da Controladoria é bastante ampla, como foi possível perceber com as funções descritas em capítulos anteriores. Para que o processo de avaliação de resultados e desempenhos seja realizado adequadamente é preciso que a Controladoria auxilie ou assuma a definição de alguns procedimentos/instrumentos empresariais.

7.1.1 Modelo de Gestão

O modelo de gestão de uma Instituição Financeira de Desenvolvimento deve, no mínimo, ter os seguintes princípios e definições:

- A gestão da Instituição deve ser profissional, não permitindo influências políticas nas suas ações negociais e operacionais;
- As atribuições de cada gestor devem estar bem definidas para que haja descentralização da decisão, dando aos gestores a autoridade para decidir sobre suas funções;
- Todos os gestores são responsáveis por suas atribuições e devem responder pelos resultados obtidos pelas suas ações;
- Todos os gestores e colaboradores da Instituição devem ter a oportunidade de conhecer e participar do processo de planejamento;
- O processo de gestão deve conter efetivamente as quatro etapas: Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Execução e Controle;
- A organização deve criar um processo abrangente de disponibilização da informação, podendo inclusive utilizar a Internet e a Intranet para tal;

- A avaliação de desempenho dos gestores deve considerar tanto a dimensão de resultado econômico-financeiro quanto de resultado institucional;
- Implementação de um processo de *accountability*¹⁵² que inclua resultados institucionais.

As posturas e atitudes necessárias para um gestor de instituição Financeira de Desenvolvimento são abaixo destacadas:

- Todos os gestores devem agir como empreendedores e “donos” de suas áreas, no sentido de preocuparem-se com os resultados gerados;
- O papel perante à sociedade deve ser o de gerente de desenvolvimento, e não de um gerente voltado apenas a conceder crédito. O gestor deve se em mente que o processo de desenvolvimento é mais abrangente que a simples concessão de crédito;
- O gestor deve procurar remunerar todos os serviços prestados à sociedade, pois apesar da Instituição ter função social precisa ser auto-sustentável, sendo papel do gerente conscientizar a comunidade;
- É preciso formar parcerias e compartilhar recursos, pois ninguém faz desenvolvimento sozinho;
- Efetividade na utilização dos instrumentos de monitoração dos clientes, produtos / serviços, etc.;

¹⁵² processo de prestação de contas que utiliza os resultados econômicos extraídos da Contabilidade como balizadores.

- Informação à comunidade (clientes, parceiros, formadores de opinião) acerca das ações e resultados da Instituição. Nesse sentido, o modelo proposto ajuda, pois informa os resultados institucionais obtidos.

No contexto empresarial, a avaliação de resultados e desempenhos deve estar em harmonia com o modelo de gestão.

7.1.2 Modelo de Decisão

O modelo de decisão, conforme já exposto, corresponde a uma sistematização do processo de escolha de alternativas sobre determinadas ações / transações.

Para uma Instituição Financeira de Desenvolvimento, a escolha de alternativas realizada durante o processo decisório deve levar em consideração os benefícios gerados para a sociedade no que concerne ao desenvolvimento, bem como fatores de auto-sustentabilidade da organização, ou seja, a decisão para ser tomada precisa considerar ambos os aspectos.

A otimização do resultado, neste tipo de instituição, ocorre quando os dois tipos de resultados são alcançados.

7.1.3 Modelo de Mensuração

Este modelo, por ser a sistematização do processo de mensuração física e monetária das ações decorrentes de decisões dos gestores, deve considerar um conjunto de dimensões de apuração dos resultados, bem como alguns conceitos e critérios de mensuração.

O modelo de mensuração definido especificamente para a avaliação de resultados e desempenhos deve respeitar os princípios estabelecidos no modelo de gestão e as regras do modelo de decisão.

Apesar do padrão de mensuração contábil ser a unidade monetária, quando o assunto for resultados institucionais outras unidades de medida são utilizadas.

7.1.3.1 DIMENSÕES DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Tradicionalmente, as dimensões avaliadas são: unidades, produtos/serviços, gestores e clientes.

O modelo proposto considera outras dimensões de apuração de resultados.

DIMENSÕES DA APURAÇÃO DE RESULTADOS

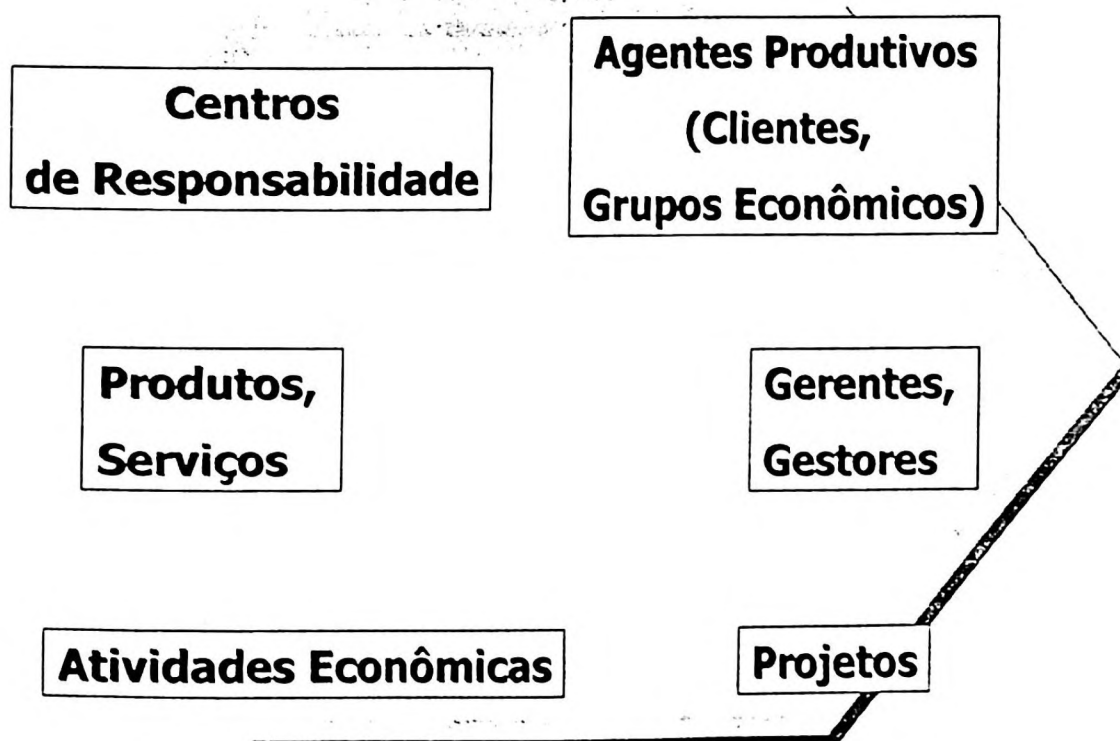


Figura 9 - Dimensões de Apuração do Resultado

Os direcionadores ou geradores de valor, comentados anteriormente na apresentação deste trabalho, são identificados quando se mensura os resultados através das dimensões de uma instituição financeira de desenvolvimento. As seguintes expectativas relativamente ao resultado devem ser atendidas para cada uma das dimensões:

- **Corporativa** – o resultado/desempenho global da instituição precisa ser visualizado;
- **Centros de Responsabilidade** (Agências, Centrais de Análise e Unidades da Direção Geral) – apurar o resultado, permitindo a avaliação do desempenho econômico das diversas áreas do Banco, subsidiando o processo de gestão;
- **Agentes Produtivos / Clientes** - utilizar na avaliação da rentabilidade que o cliente proporciona ao Banco (reciprocidade), devendo auxiliar na negociação de permanência de recursos, na flexibilização de taxas e tarifas, etc. A informação permite a avaliação do sucesso dos empreendimentos do cliente;
- **Gerentes / Gestores** – possibilitar o acompanhamento do resultado e desempenho dos gestores, independentemente da área gerenciada. Para uma instituição que faz operações de longo prazo e em que, muitas vezes, o gestor responsável pela realização do negócio nem mais está no mesmo centro de responsabilidade, esta dimensão é imprescindível. Qualquer empresa precisa saber quem são os principais formadores de resultado;
- **Produtos / Serviços** – permitir o conhecimento dos resultados da empresa por produto/serviço (para clientes internos ou externos) ofertado. Utilizar as informações na definição de tarifas, de valores mínimos negociáveis, na avaliação de rentabilidade de produtos, na

indicação da necessidade de melhoria da qualidade dos serviços e na eliminação de desperdícios, subsidiando processos de racionalização e na elaboração de mix de produtos (classificação do ponto de vista de prioridades associada à rentabilidade);

- **Projetos** – permitir a avaliação e o estudo de viabilidade econômica de projetos do banco (novos produtos ou serviços, investimentos, etc.);
- **Atividades Econômicas** – avaliar os resultados que um grupo econômico ou ramos de atividade proporcionam ao Banco e verificar a situação dos ramos de atividade dentro da economia.

A informação, portanto, precisa ser montada para cada uma dessas dimensões, facilitando a identificação objetiva das responsabilidades e mensuração dos resultados de todas as ações gerenciais e investimentos realizados. Os sistemas operacionais da empresa precisam ter controles para todas as dimensões por operação realizada.

7.1.3.2 DIMENSÕES DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Os resultados institucionais devem ser apurados e avaliados nas seguintes dimensões:

- **Corporativa;**
- **Centro de Responsabilidade;**
- **Gerentes / Gestores.**

As demais dimensões, demonstradas anteriormente, encontram dificuldades na identificação de suas contribuições para o desenvolvimento econômico e social de uma região ou município.

7.1.3.3 CONCEITOS DE MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS UTILIZADOS NO MODELO

Os conceitos e critérios de mensuração adotados pelo modelo estão relacionados a seguir:

- Reconhecimento de receitas através do princípio de competência;
- Custeio direto ou variável;
- Gastos fixos identificáveis (quando for possível a identificação direta dos gastos com um único centro de responsabilidade, produto / serviço, cliente, etc.);
- Preços de transferência;
- Custo de oportunidade;
- Margem de Contribuição;
- Orçamentos;
- Resultados Realizados.

7.1.4 Modelo de Informação

O modelo de informação especifica o processo de geração de informações (obtenção, processamento, disponibilização). Seu objetivo principal é a adequação dos sistemas de informação ao processo decisório.

Para a obtenção dos dados, a Controladoria deve construir interfaces com todos os sistemas operacionais necessários, bem como desenvolver a possibilidade para consultar ou receber informações de órgãos externos.

O tratamento dos dados deve atender às características de:

- Banco de Dados unificado, para permitir a consistência e a confiabilidade das informações;
- Tratamento de dados oriundos de órgãos externos à Instituição;
- Armazenamento de dados históricos

Para que os dados recebidos atendam às dimensões de resultados já mencionadas é preciso que os sistemas operacionais enviem todas as transações ocorridas com uma codificação (tabelas padronizadas) contendo, pelo menos:

- código da interface;
- código da transação / operação;
- código do produto ou serviço;
- código da unidade responsável pela transação (origem do lançamento);
- código do centro de responsabilidade;
- código do gerente / gestor;
- código do cliente;
- código da atividade econômica;

- quantidade de ocorrências da transação;
- valor;
- data da ocorrência.

Para os dados referentes aos resultados institucionais é preciso obter volumes, valores, datas, indicadores associados às variáveis consideradas importantes para o cumprimento da missão da Instituição Financeira de Desenvolvimento. Estas variáveis serão sugeridas ainda no decorrer do trabalho.

Após o recebimento dos dados, estes devem ser transformados em informações por um sistema de processamento eletrônico de dados, que permita que as informações sejam disponibilizadas para todas as áreas da Instituição com tempestividade, através de relatórios, planilhas dinâmicas, consultas na Intranet, etc.. A Intranet surge, atualmente, como um instrumento bastante adequado para comunicação e divulgação de informações por toda a organização.

7.1.5 Processo de Gestão

Devidamente definido no modelo de gestão e levando em consideração o modelo de decisão da organização, o processo de gestão assumido para este modelo tem as seguintes etapas: Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Execução e Controle.

Segundo PEREIRA¹⁵³ "Um processo de gestão, [...], requer avaliações desses desempenhos, como um dos requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades". E continua

"avaliar um desempenho passa a ser, assim, um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características

¹⁵³ Op. cit. p.189.

informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

Obviamente, a avaliação de desempenhos requer a quantificação de resultados planejados e realizados.

De forma simples, a avaliação de desempenhos deve conter as seguintes etapas:

- Definição dos padrões de avaliação do desempenho (objetivos, metas, orçamentos, etc.);
- Mensuração dos resultados que refletem o desempenho real;
- Comparação do desempenho real com os padrões de avaliação (desempenho planejado);
- Julgamento sobre a qualidade do desempenho (eficácia e eficiência);
- Identificação de eventuais desvios e de suas respectivas causas;
- Avaliação e escolha de alternativas que solucionem os desvios detectados;
- Decisão e ação.

A qualidade do processo de planejamento indicará o sucesso do controle e da avaliação de resultados e desempenhos a ser desenvolvido, pois nesta fase do processo de gestão a instituição irá definir seus focos estratégicos, diretrizes estratégicas, variáveis de desenvolvimento para as quais deve-se acompanhar os resultados. Todos estes aspectos devem levar em consideração a missão institucional e a visão de futuro da empresa.

A atuação da Controladoria é fundamental, pois:

- Participa de definição do modelo de gestão;
- Divulga qual o modelo de decisão que deve ser seguido pelos gestores
- Participa do processo de planejamento;
- Discute com os gestores, por ocasião do planejamento, as variáveis escolhidas para a mensuração dos resultados institucionais;
- Define o sistema de processamento de dados a ser utilizado;
- Coleta todos os dados necessários;
- Gera e divulga as informações sobre os resultados econômico-financeiros em todas as dimensões definidas (clientes, centros de responsabilidade, produtos, serviços, setores da economia, gestores, etc.);
- Gera e divulga informações sobre os resultados institucionais;
- Qualifica os resultados alcançados comparando-os com os resultados planejados, realizando assim a avaliação de desempenho;
- Identifica e analisa desvios ocorridos, auxiliando os gestores na escolha das ações corretivas mais adequadas.

7.2 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Esta parte do modelo tem como objetivo melhorar e viabilizar a apuração dos resultados econômico-financeiros, possibilitando a gestão efetiva sobre a rentabilidade do banco através do conhecimento, em todas as suas dimensões, da

composição dos resultados da atividade de uma instituição financeira de desenvolvimento, mensurando as contribuições econômicas, bem como fornecendo informações necessárias para uma avaliação de desempenhos decorrente da análise e qualificação das contribuições econômicas dos gestores.

Este sistema de informações deve extrair e processar dados dos sistemas operacionais do Banco, dentro de critérios e procedimentos de conciliação e validação e centralizar de forma consistente todas as informações necessárias à apuração de resultados, tornando-se uma fonte importante de informações para o processo de gestão.

7.2.1 Modelos de Apuração de Resultados

O sistema de avaliação de resultados, no que concerne aos modelos de apuração do resultado e quanto às dimensões de apuração dos resultados, está representado nas figuras a seguir:

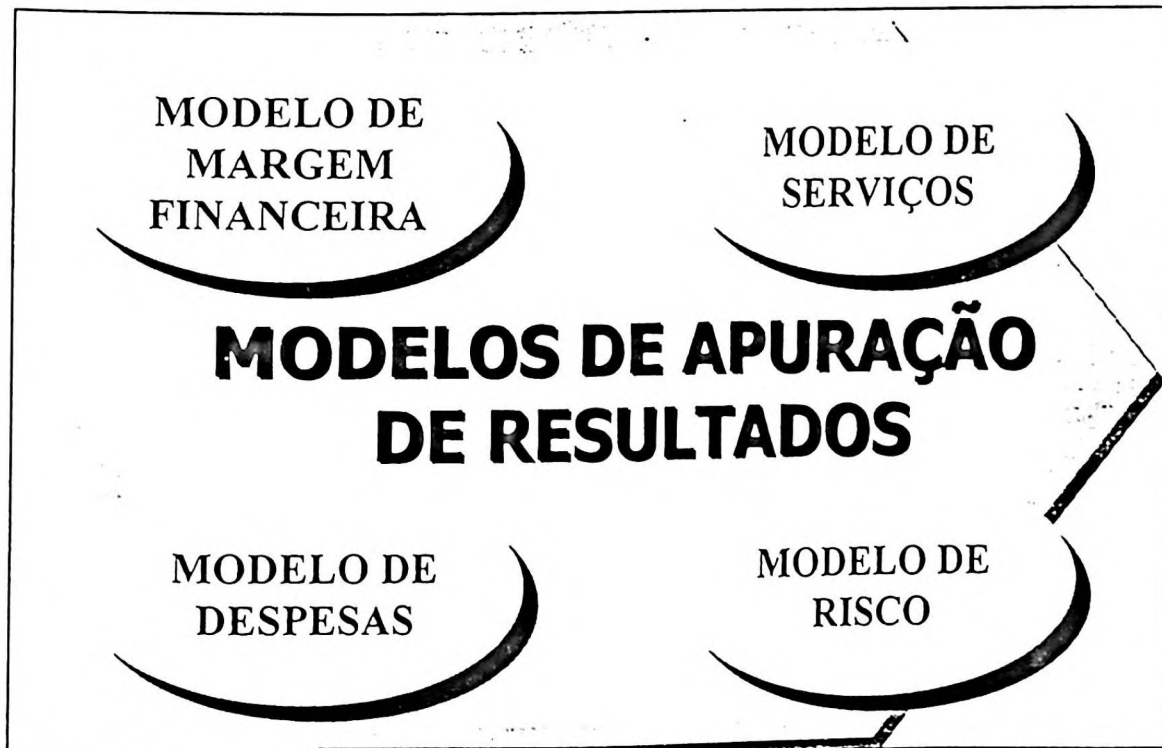


Figura 10 - Modelos de Apuração de Resultados

O modelo geral do sistema de avaliação de resultados contempla quatro modelos, cada um com a visão específica para suprir as necessidades de informação dos resultados.

As preocupações básicas de uma instituição financeira para acompanhar seus resultados está na gestão efetiva dos *spreads*, *float* e *del crederes* praticados (Modelo de Margem Financeira), das tarifas e taxas cobradas (Modelo de Serviços), das despesas administrativas (Modelo de Despesas) e dos riscos de crédito (Modelo de Risco).

Todas as técnicas de gestão de ativos e passivos utilizadas nos bancos, além de terem uma preocupação óbvia com a rentabilidade, também consideram a liquidez e a segurança dos investimentos e aplicações da instituição financeira.

7.2.2 Modelo de Margem Financeira

No esforço de intermediação financeira os bancos concentram os seus esforços em dois flancos simultaneamente: precisam atrair fundos para o seu passivo, coletando dos poupadores parcela disponível de sua renda, sob várias formas e prazos, bem como necessitam aplicar / realizar empréstimos e financiamentos, canalizando os recursos a agentes produtivos.

Por esses recursos tomados por empréstimo, os bancos pagam aos poupadores uma remuneração a título de juros, incorrendo, dessa forma, em Despesas Financeiras (DF). Por outro lado, em razão da correlação entre as atividades de captação e aplicação, o processo de intermediação se completa com a aplicação dos recursos captados, os quais geram Receitas Financeiras (RF).

Pela prestação desses serviços, os bancos recebem a diferença entre as taxas de juros praticadas na captação e aplicação, respectivamente, que é o "*spread*" ou Margem Financeira.

O modelo de avaliação de resultados, ao montar o valor da margem financeira das operações de captação e aplicação de recursos realizadas pelo banco, deve utilizar os conceitos de Caixa Central, conforme demonstrado na figura a seguir:

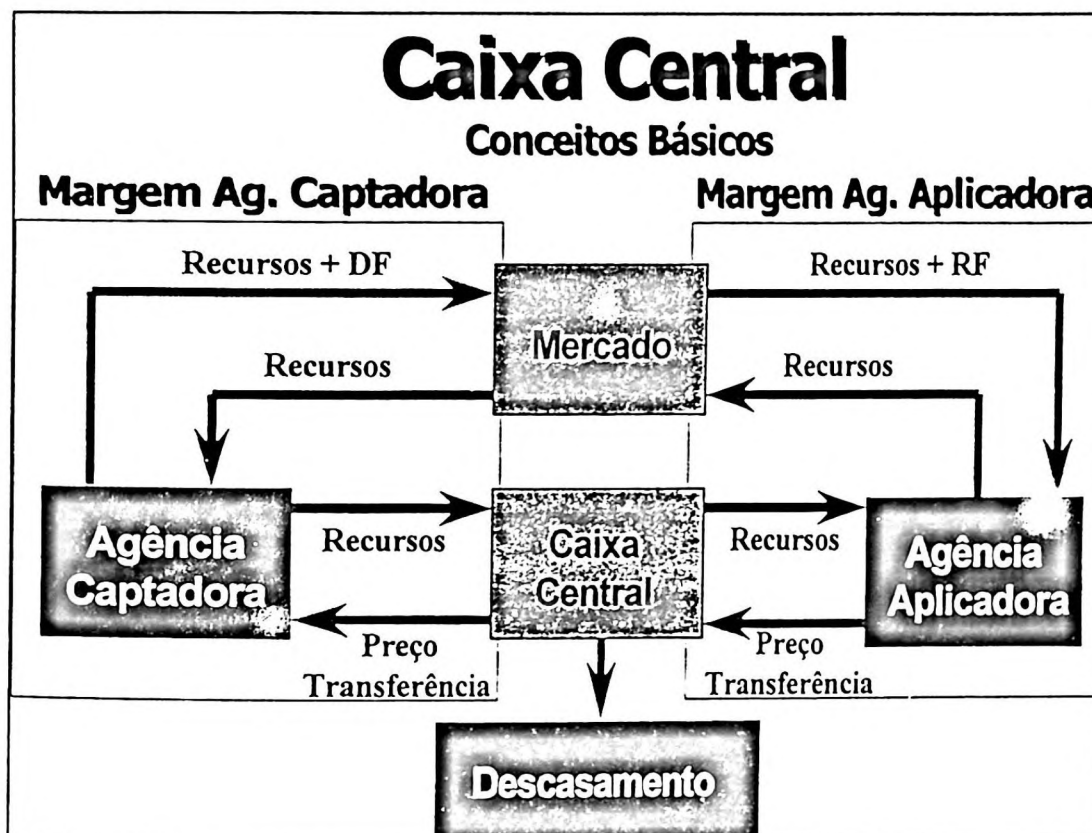


Figura 11 - Modelo Conceitual Simplificado de Caixa Central

O Caixa Central representa um conjunto de mecanismos que atribuem um valor gerencial de receita para os recursos disponibilizados (pelas unidades captadoras) e um valor gerencial de custo para os recursos utilizados (pelas unidades aplicadoras), adotando conceitos de preços de transferência.

Os preços de transferência representam remuneração obtida por um centro de responsabilidade devido à prestação de serviços no âmbito organizacional, quer seja pela disponibilização de recursos ou pelos seus serviços

prestados internamente (para clientes internos), assunto abordado no Modelo de Serviços.

Este modelo de caixa central faz-se necessário, pois facilita a consistência dos números, permitindo à instituição: aprimorar a mensuração dos resultados, distribuindo-os no decorrer do processo de captação e de aplicação de recursos, tornando clara a contribuição de cada área participante e a avaliação de resultados financeiros, fornecer dados para evitar possíveis desbalanceamentos de prazos, taxas e moedas e controlar os "spreads" das operações.

Nos bancos, a margem financeira total está evidenciada dentro da Contabilidade. Apesar disso, nem sempre existem elementos que permitem a individualização do cálculo dessa margem por agência, por produto e por agente produtivo. A explicação para o problema prende-se ao fato de estarem os recursos, de repasse por exemplo, concentrados na Direção Geral. As aplicações destes recursos, por sua vez, são controladas nas agências.

A visão gráfica abaixo procura ilustrar a situação de dissociação entre os fluxos financeiros, que inviabiliza a mensuração na Contabilidade da agência de sua margem financeira, porque não há identificação da origem dos recursos que lastreiam as suas aplicações em financiamentos.

| Balancete Agências | | Balancete Direção Geral | |
|----------------------|--------------------|---|-------------------------------------|
| ATIVO | PASSIVO | ATIVO | PASSIVO |
| Operações de Crédito | Depósitos à vista | Aplicações Interfinanceiras de Liquidez | Captações no Mercado Aberto |
| | Depósitos a prazo | Títulos e Valores Mobiliários | Obrigações por Empréstimos |
| | Depósitos poupança | Permanente | Obrigações por Repasses do País |
| | | | Obrigações por Repasses do Exterior |
| | | | Patrimônio Líquido |

Figura 12 - Balancetes da Contabilidade

Os preços (taxas) para essas transações do Caixa Central devem ser definidos pela Controladoria com o apoio da mesa de negócios.

Para a situação específica dos repasses, característica forte dos bancos voltados para o desenvolvimento, deve existir um mapeamento entre as operações passivas e ativas, gerando um Caixa Específico.

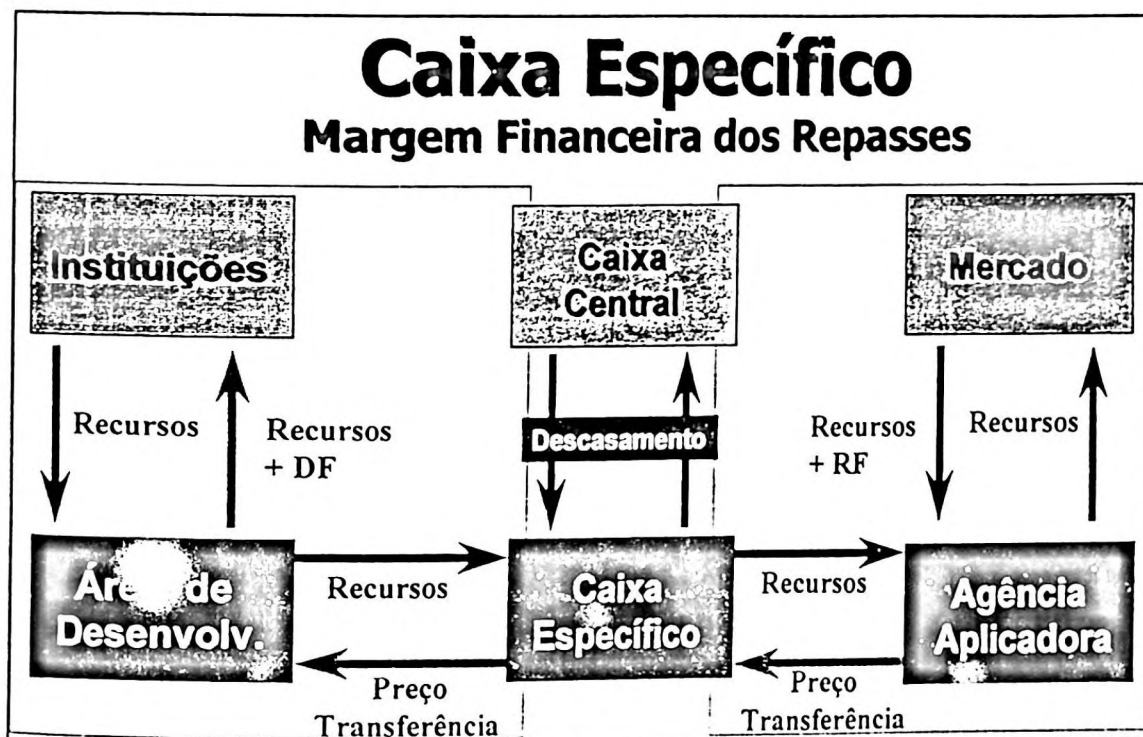


Figura 13 - Modelo Conceitual Simplificado de Caixa Específico para Repasses

O modelo visa a eliminação de uma situação injusta que pressupõe as receitas financeiras contabilizadas nas unidades aplicadoras, enquanto as despesas financeiras ficam sob a responsabilidade das agências captadoras ou de unidades da Direção Geral. Permite, inclusive, uma avaliação por centro de responsabilidade (na Figura 13 a Área de Desenvolvimento que teve o esforço de captar os recursos, também apresenta resultados).

Um modelo de caixa central bem definido auxilia um banco no gerenciamento das diferentes taxas, prazos e moedas que podem ser negociadas nas operações de ativo (aplicações) e nas operações de passivo (captações),

minimizando os riscos advindos dos descasamentos, fazendo com que os efeitos destes descasamentos não sejam considerados na avaliação dos gestores das unidades e sim considerados na avaliação do Caixa Central, ou seja, do gestor responsável pela tesouraria do banco, criando-se assim uma ferramenta para incentivar comportamentos nas unidades de negócios.

O modelo possibilita o cálculo das receitas e despesas gerenciais (preços de transferência) mencionadas anteriormente e deve receber estes cálculos feitos por um sistema operacional, quando não for possível calcular no próprio sistema de avaliação de resultados.

O modelo de Caixa Central foi adequadamente definido por CARVALHO¹⁵⁴ (trabalho recomendado para um aprofundamento sobre o assunto) e por HASTINGS¹⁵⁵, dispensando, neste trabalho, maiores comentários sobre os conceitos a serem utilizados.

7.2.3 Modelo de Despesas

Os gastos da atividade bancária são, basicamente, oriundos da sua capacidade de intermediação financeira (captação e aplicação) e de prestação de serviços, tanto os tradicionalmente bancários, como os serviços diferenciados voltados para o desenvolvimento econômico e social.

Nesse contexto, as despesas de um banco podem ser classificadas como financeiras e administrativas.

Os gastos financeiros são provenientes da remuneração paga aos clientes, em razão das captações realizadas pelo banco, ou seja, os juros recebidos

154 CARVALHO, Silvio Aparecido de. *Desenvolvimento de Novas Técnicas para a Gestão Bancária no Brasil*. São Paulo, 1993. 190p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

155 HASTINGS, David F. *Avaliação Econômica de Desempenho em Instituições Financeiras*. São Paulo: IBCB, 1992, 145p.

pelo cliente como remuneração de sua aplicação (já tratados no modelo de margem financeira).

As despesas administrativas são realizadas para a manutenção de toda a estrutura da empresa (recursos humanos, sistemas, equipamentos, estrutura organizacional, prédios, móveis, etc.) permitindo a operacionalização dos múltiplos serviços colocados à disposição do agente produtivo.

Em linhas gerais, pode-se elencá-las como provenientes, conforme MUCCILLO NETO:

- da utilização das instalações;
- da utilização dos recursos humanos;
- dos insumos necessários ao desenvolvimento dos serviços internos;
- outros custos gerados para operar o banco.

Neste modelo, faz-se necessária a utilização de uma contabilidade de despesas por Centros de Responsabilidade. Um Centro de Responsabilidade representa um grupamento de trabalho ou uma unidade administrativa do Banco (Agências, Gabinete da Presidência, Diretoria, Superintendências, Áreas, Centrais de Análise, etc.), em que cada gestor é responsável pela geração dos resultados / desempenho econômico.

Os centros de responsabilidade são divididos em: centros de custos e centros de resultados.

O centro de custos pode ser definido como um centro de responsabilidade no qual o gestor não tem controle sobre as receitas, mas é capaz de controlar gastos (ou que efetivamente seja beneficiado pela geração de despesas efetuadas por outra unidade).

Como centro de resultados conceitua-se um centro de responsabilidade no qual o gestor tem controle sobre receitas e também sobre gastos.

Esse enfoque gerencial é extremamente importante, na medida que se desvincula do sistema contábil formal.

Considerando que avaliar os centros de custos somente quanto à aderência às metas orçamentárias (dotações x recursos efetivamente consumidos) não é gerencialmente suficiente, pois sabe-se que todas as áreas contribuem de alguma maneira para a geração de resultados da instituição.

Dessa forma, a tendência do modelo é transformar alguns centros de custos em centros de resultados, devido a prestação de serviços internos para os quais podem-se atribuir preços de transferência, conceito que será abordado no próximo item (Modelo de Serviços).

Os gastos são acumulados somente nos centros de responsabilidade sem nenhum tipo de alocação ou rateio, valendo-se das premissas do Custeio Direto ou Variável.

Os sistemas operacionais devem permitir a possibilidade de preenchimento de um campo denominado centro de responsabilidade por ocasião de qualquer pagamento de despesas.

Os gastos são apurados em outras dimensões, cliente e produtos, por exemplo, quando forem perfeitamente identificáveis com os mesmos.

7.2.4 Modelo de Serviços

Este modelo objetiva evidenciar o resultado da prestação dos serviços nas dimensões de apuração de resultados. Estes resultados serão constituídos, basicamente, pela remuneração dos:

SERVIÇOS BANCÁRIOS TARIFADOS:

Títulos em cobrança;

Emissão e renovação de cartões magnéticos;

Fornecimento de talonários de cheques;

etc.

SERVIÇOS DIFERENCIADOS TARIFADOS:

Capacitação;

Fornecimento de informações sobre atividades econômicas e cadeias produtivas, bem como a relação dos municípios com vocação para tais atividades;

etc.

SERVIÇOS TAXADOS:

Administração de fundos de investimento;

etc.

SERVIÇOS PRESTADOS INTERNAMENTE:

Uma agência cobrando um título de cobrança por outra;

Uma Central de Análise de Propostas prestando serviços de análise, vistoria para as agências;

Uma agência realizando um trabalho de promoção de investimentos para outra;

etc.

Pode-se verificar que neste último grupo utilizam-se preços de transferência, sendo necessário:

- Identificação dos serviços efetuados para outras unidades do Banco;
- Validação do processo junto a todos os clientes internos dos serviços;
- Estabelecimento dos preços dos serviços cadastrados;
- Estruturação dos dados necessários para a apuração dos valores;
- Identificação dos serviços prestados em cada período;
- Definição da quantidade de serviços realizada;
- Especificação do preço de transferência unitário;
- Obtenção / recuperação automática dos dados através de sistemas que gerenciem os serviços.

O preço de transferência é definido como o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as atividades e áreas internas de uma organização. A gestão econômica dessas áreas, assim como da empresa como um todo, requer o reconhecimento do resultado gerado em cada atividade, de modo que sejam identificadas e otimizadas as suas contribuições para os resultados globais da empresa.

Além do aspecto de mensuração dessas contribuições, o conceito de preço de transferência deve incorporar características que estimulem os gestores a buscarem, de forma lúcida e objetiva, o sucesso da empresa como um todo, através da sua atuação numa área particular.

A transferência de serviços internos pode ser esquematicamente resumida como segue:

CADEIA DE UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS

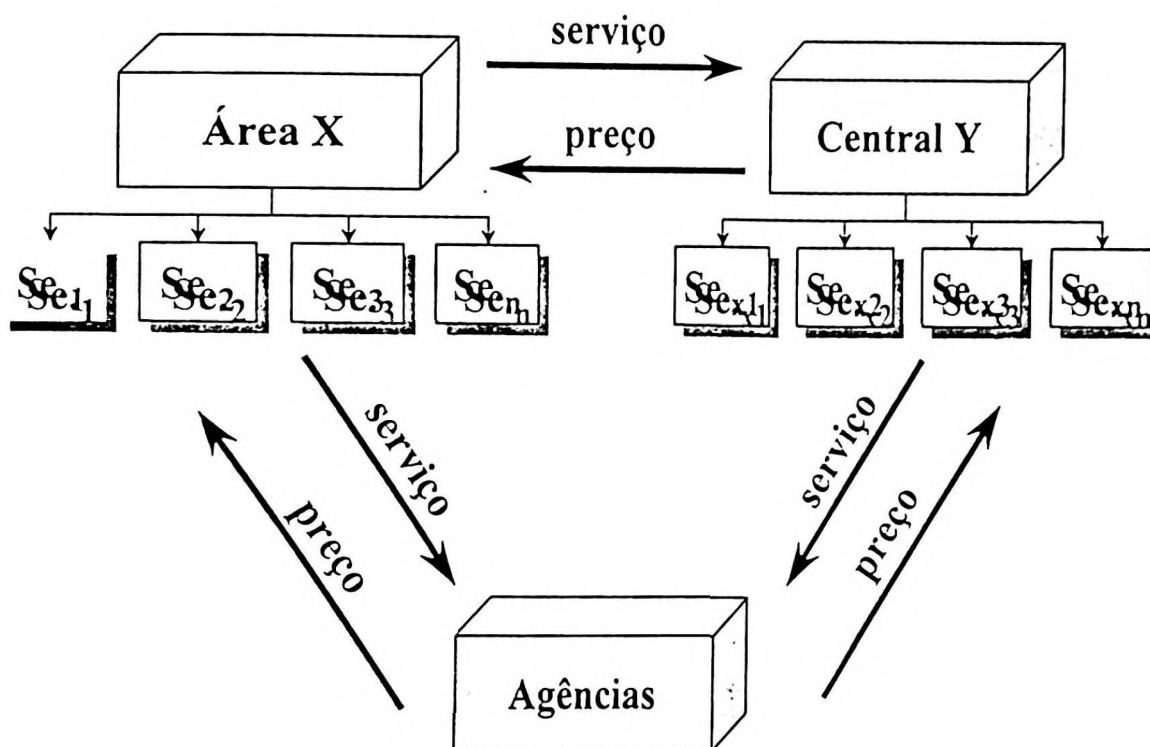


Figura 14 - Cadeia de Utilização dos Serviços Internos

O esquema acima representa a transferência dos serviços internos; portanto, os centros de custos terão um resultado gerencial pela diferença entre os serviços transferidos e os custos efetivamente incorridos.

Vale salientar que, a transferência dos serviços dos centros de custos por outros critérios que não o custo efetivamente incorrido é importante para efeito de avaliação de resultados e desempenho dos gestores desses centros através do resultado do centro (diferença entre o valor dos serviços transferidos e os custos efetivamente incorridos).

A formação de preços de transferência baseados em valores de mercado ou negociação interna (coordenada pela Controladoria) é utilizada neste modelo.

7.2.5 Modelo de Risco

Um banco, no desenvolvimento de suas atividades, inevitavelmente se defrontará com operações de crédito problemáticas, parcialmente recuperáveis, ou mesmo irrecuperáveis. As perdas decorrentes desses créditos podem ser assumidas como um dos componentes de custos da atividade bancária.

A abordagem do problema, com a quantificação dessas perdas, constitui-se em importante instrumento para a gerência das políticas de crédito.

Não importa qual seja o cuidado com que as equipes de análise e os órgãos decisórios examinem as operações, sempre algum percentual dos créditos pode se tornar irrecuperável, como resultado de erros de julgamento ou acontecimentos imprevisíveis ocorridos durante a vigência dos contratos.

Um valor baixo de contas irrecuperáveis pode ser evidência de uma política de crédito sadia. Por outro lado, caso o banco se torne muito cauteloso e conservador, de modo a praticamente eliminar todas as perdas com créditos irregulares, isto pode conduzir também a uma redução na rentabilidade. O excesso de cautela pode levar ao indeferimento de operações que, embora envolvendo uma certa dose de risco, teriam desfecho normal, permitindo retornos financeiros ao banco.

A determinação do custo do risco das operações de crédito comporta o tratamento dentro de vários graus de sofisticação teórica. A proposta, entretanto, adota inicialmente uma abordagem elementar que permite ao pessoal envolvido adquirir familiaridade com o assunto, evoluindo, posteriormente, para tratamentos mais elaborados da questão.

A fundamentação do método ora proposto, também utilizado por empresas que se dedicam a vendas a prazo, apoia-se no fato de que quanto maior o prazo transcorrido após o vencimento de uma operação, maior se torna a probabilidade de perda dos capitais envolvidos.

A análise da evolução do comportamento dos créditos a receber de exercícios anteriores, agrupados por prazo transcorrido desde a data de seu vencimento, pode constituir-se, então, em um bom parâmetro para determinação do custo do risco para as novas operações.

Assim, sugere-se a adoção de um tratamento estatístico sobre o comportamento dos créditos a receber dos últimos exercícios segregados por tipo de crédito, por programa, por prazo, por linha de crédito, por unidade operacional, por clientes, por produto, etc. com o objetivo de determinar os percentuais dos créditos que se mostraram não recuperáveis, onde se examina o comportamento de créditos a receber por idade em relação ao vencimento.

A estimação dos percentuais irrecuperáveis deve ser feita através da observação do comportamento dos créditos vencidos, a partir de um corte temporal.

A aplicação dos percentuais considerados como não recuperáveis sobre a posição das diversas carteiras permite que se estime o custo do risco para cada modalidade de crédito.

Uma análise desse tipo mantém a administração informada sobre o comportamento geral das carteiras em relação ao custo do risco, de forma a permitir ações apropriadas de afrouxamento ou aperto nos padrões de deferimento de crédito, além de constituir-se em instrumento efetivo para avaliação do pessoal envolvido no processo.

Determinando-se o custo do risco por tipo de crédito ou operação tornar-se-ia possível alocar a cada operação deferida uma parcela de custo inerente ao risco daquele tipo de crédito para o Banco, de acordo com as políticas de crédito em vigência na instituição, formando uma espécie de provisão que retornaria ao resultado após o pagamento ou liquidação das operações.

É importante destacar que o modelo de risco proposto deve ser utilizado para avaliação de resultados e desempenhos obtidos pelos gestores. Estes, por sua vez, podem usar vários instrumentos disponíveis para reduzir riscos, como:

- Fundos de Aval;
- Credit Scoring;
- Capacitação dos empreendedores;
- Melhoria da infra-estrutura dos municípios antes da concessão do crédito.

O próprio Banco Central estabelece uma série de mecanismos para reduzir os riscos das instituições bancárias tanto no que diz respeito ao risco de crédito quanto ao risco de mercado, a saber:

- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.099, de 17.08.1994**, que aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso para o Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central e que regulamenta, para o Brasil, o Acordo de Basileia;
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.390**, que determina a prestação ao Banco Central do Brasil de informações sobre o montante dos débitos responsabilidades por garantias de clientes pelos bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades de crédito, financiamento e

investimento, companhias hipotecárias, agências de fomento ou de desenvolvimento e sociedades de arrendamento mercantil, para criação de uma Central de Risco;

- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.554**, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos (*compliance*);
- **Fundo Garantidor de Crédito (FGC)**;
- **Resolução do Banco Central do Brasil nº 2.682**, que dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa.

7.2.6 Modelo de Informação Global

Os relatórios agregam as informações obtidas junto aos modelos: margem financeira, serviços, despesas e risco.

DIMENSÕES DA APURAÇÃO DE RESULTADOS

Modelo de Informação Global

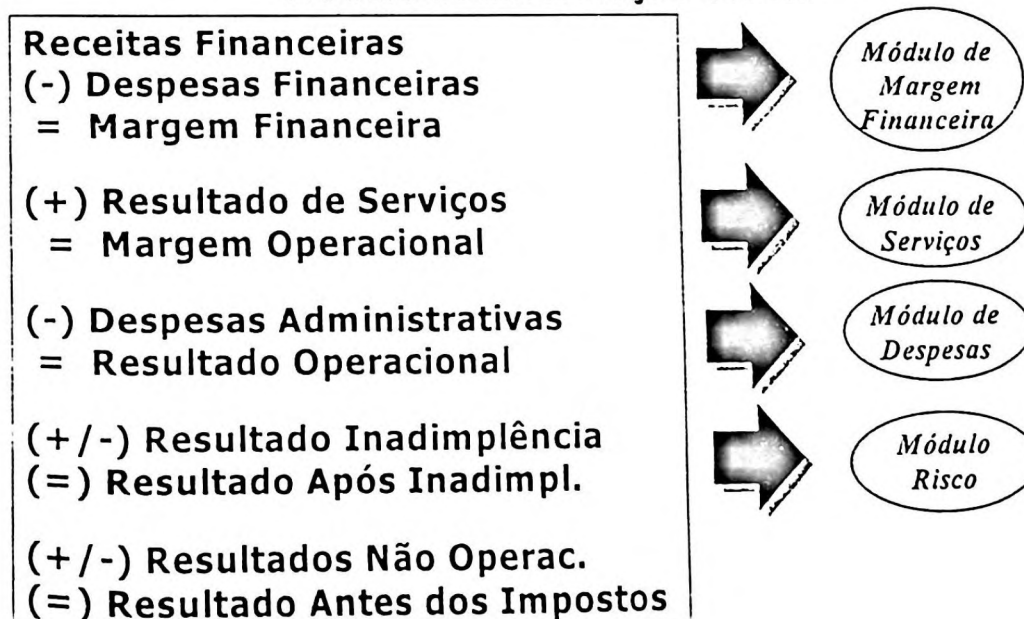


Figura 15 - Modelo de Informação Global

O modelo de informação para as demais dimensões de resultado sofre apenas pequenos ajustes em relação ao modelo global.

Já para a avaliação de desempenho o modelo de informação global pode ser representado conforme a figura 16 abaixo

| Estrutura de Resultados | Orçado | Realizado | Variações |
|-------------------------|--------|-----------|-----------|
| | | | |

Figura 15 - Modelo de Informação Global para Avaliação de Desempenhos

7.3 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Uma instituição financeira de desenvolvimento, assim como qualquer empresa, é um sistema aberto que interage com o ambiente, dele sofrendo influências. As variáveis deste ambiente estão em constante e rápida mutação, afetando tanto os resultados decorrentes das ações empresariais que buscam o cumprimento da missão, bem como os impactos econômico-financeiros oriundos destas ações.

O modelo será construído através de variáveis que evidenciem os resultados alcançados pela empresa em relação a sua missão institucional e às diretrizes estratégicas, informando sobre a sucesso da empresa. Incorporará, inclusive, as medidas e resultados financeiros obtidos na avaliação de resultados econômico-financeiros. A escolha das variáveis depende, portanto, da missão. Contudo, também devem ser levadas em consideração a visão de futuro, os focos estratégicos e as diretrizes estratégicas.

7.3.1 Perspectivas de Resultado

O primeiro passo é a escolha das perspectivas que serão utilizadas para agrupar as variáveis. Uma instituição financeira de desenvolvimento deve avaliar seus resultados nas seguintes perspectivas (focos estratégicos): Relações Político-Institucionais, Agente Produtivo (Cliente), Desenvolvimento e Auto-Sustentabilidade.

Cada perspectiva é representada por um grupo de variáveis que demonstra o grau de cumprimento da missão e atingimento de resultados. Este modelo indica a construção de um tipo de *Balanced Scorecard*.

Vale informar que uma pesquisa realizada em 1996 nos Estados Unidos pelo *Bank Administration Institute* (BAI)¹⁵⁶ com 40 bancos (representando 43 % do total de ativos da indústria bancária americana) constatou relevante aplicação de recursos na mensuração de resultados e *performance* e que 60 % da amostra estudada usa o *Balanced Scorecard*.

YOSHIKAWA¹⁵⁷ apresenta a importância e o tratamento de indicadores estratégicos de gerenciamento para a organização (*Balanced Scorecard*) sob a visão da Controladoria.

As variáveis constantes das perspectivas podem ser calculadas tanto no âmbito de agências quanto corporativamente.

7.3.1.1 PERSPECTIVA RELAÇÕES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

| Variável | Descrição |
|--------------------------|---|
| Eventos Institucionais | Participações da empresa nos mais diversos eventos (feiras, convenções, etc.) para disseminar a sua missão e suas formas de atuação na região que procura desenvolver. |
| Parcerias Institucionais | Convênios mantidos com órgãos governamentais para o desenvolvimento de uma determinada região ou ramo de atividade |
| Fundos de Aval | Instrumentos de garantia de operações que podem ser pactuados com municípios, com o objetivo de fortalecer determinado ramo de atividade. Favorece inclusive para reduzir ou eliminar o risco de crédito do banco |

¹⁵⁶ COIT, Craig I. e KARR, John. Performance Measurement in the Banking Industry: Results of a BAI Survey. Bank Accounting & Finance. New York: Institutional Investor Inc., p.23-30, Spring 1997.

¹⁵⁷ YOSHIKAWA, Dorivaldo Mikio. Contribuição ao Estudo da Utilização de Indicadores Estratégicos de Gerenciamento – "Scorecards" – pela Controladoria em Instituições Financeiras. São Paulo, 1997. 181p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Estas variáveis indicam com que intensidade a instituição financeira de desenvolvimento está mantendo parcerias necessárias para promover o desenvolvimento econômico e social da região em que atua.

7.3.1.2 PERSPECTIVA AGENTE PRODUTIVO (CLIENTE)

| Variável | Descrição |
|--------------------------------------|---|
| Satisfação do Agente Produtivo | Pesquisa realizada para mensurar o nível de satisfação dos clientes do banco |
| Mercado Alvo | Nível de focalização no mercado que a instituição deseja atingir |
| Evolução da base de Clientes | Aumento do número de cliente do mercado alvo |
| Consultas e Reclamações | Perguntas e reclamações de clientes |
| Crédito | Tipos de crédito concedidos: Custeio, Investimento, Reestruturação, Implantação, etc. |
| Distribuição dos créditos concedidos | Crédito a Micro e Pequenos em relação ao total concedido Créditos aplicados pelo banco na região / Créditos aplicados na região pelos demais bancos |
| Capacitação de Clientes | Eventos de capacitação de clientes realizados |

Este conjunto de variáveis demonstra as formas de atendimento ao cliente da instituição, bem como seu grau de satisfação. Caso o banco preste outros tipos de serviços, estes devem se transformar numa variável. Indicadores tradicionais de retenção e segmentação de clientes também podem ser utilizados.

7.3.1.3 PERSPECTIVA DESENVOLVIMENTO

| Variável | Descrição |
|--|---|
| Geração de Emprego | Oportunidades geradas na região ou no município pelas ações da Instituição |
| Geração de Renda | Evolução do nível de renda da população |
| Índice de Desenvolvimento Humano – IDH | Considera, para efeito de cálculo, dados sobre: Renda, Educação, Longevidade, Infância e Habitação. |
| PIB Municipal ou Regional | Evolução e crescimento econômico |

Trata-se de perspectiva importante para mostrar os resultados atingidos pela instituição financeira de desenvolvimento no processo de cumprimento de sua missão.

7.3.1.4 PERSPECTIVA AUTO-SUSTENTABILIDADE

| Variável | Descrição |
|---------------------------------|--|
| Resultado Econômico-Financeiro | Obtido na avaliação de resultados econômico-financeiros para as dimensões centros de responsabilidade e global |
| Crédito | Montante (em unidades monetárias) das operações de crédito aplicadas na região de atuação |
| Capacitação de Recursos Humanos | Eventos de capacitação dos funcionários Horas de treinamento por ano Satisfação do Cliente Interno |
| Tarifas e Taxas | Volume dos valores cobrados |

| | |
|----------------------|---|
| Captação de Recursos | Volume de recursos captados por tipo de <i>funding</i> (depósitos, repasses, <i>eurobonds</i> , etc.) |
| Qualidade do Ativo | <p>Operações não pagas em relação às liquidadas</p> <p>Índices de Pontualidade</p> <p>Índices de Regularização de Dívidas</p> <p>Demonstra o grau de sucesso que o banco tem na gestão dos recursos investidos, no acompanhamento dos retornos dos créditos nos prazos devidos e na recuperação de possíveis irregularidades.</p> |

Os indicadores de rentabilidade comumente calculados, citados no capítulo 5, também podem se transformar em variáveis nesta perspectiva.

Cada variável deve ter uma área gestora, que em parceria com a Controladoria escolhe as variáveis. A Controladoria captura então os dados, montando os demonstrativos e divulgando a todos os colaboradores da empresa.

As variáveis devem ter acompanhamento mensal, mesmo que algumas não sejam recalculadas neste intervalo de tempo e a cada seis meses uma revisão do conjunto das variáveis e das perspectivas deve ser feita.

8 CONCLUSÕES

Procurou-se, com este trabalho, contribuir para a evolução do ramo de conhecimento chamado Controladoria e para a Contabilidade, através da apresentação de modelo de avaliação de resultados específicos para um determinado usuário, o gestor de uma instituição financeira de desenvolvimento.

Estes estudos voltados para usuários da Contabilidade fazem com que a ciência tenha significativos avanços, pois descobrem novas necessidades de informação e modelam novas formas de atendimento desses usuários.

Sabe-se que as instituições financeiras de desenvolvimento sofrem grande pressão política na concessão de seus créditos. No Brasil, os principais gestores dessas empresas geralmente são políticos ou pessoas por eles indicadas (falta de gestão profissional). Este quadro facilita a má gestão dos recursos e a perda de resultados ao longo do tempo de vida do banco.

Provavelmente seja este um dos fatores para que o número de bancos de desenvolvimento tenha diminuído bastante nestes últimos dez anos.

Por outro lado, apesar de sua missão de desenvolvimento econômico e social e da cobrança constante por parte da sociedade para obter financiamentos com reduzidas taxas de juros, atualmente é exigido, também, o mesmo desempenho operacional dos concorrentes, tanto no que diz respeito a resultados econômicos e financeiros como à modernidade e velocidade na prestação dos serviços.

Como estes bancos poderiam auxiliar no desenvolvimento sem uma gestão efetiva em seus próprios resultados ?

Somente a preocupação com a auto-sustentabilidade faz com que esses bancos, apesar de terem função social, consigam sobreviver e continuar cumprindo suas missões.

Nesse sentido, é imprescindível que os bancos ou as instituições financeiras de desenvolvimento incorporem ao seu modelo de decisão social variáveis de resultado (tanto econômico quanto de cumprimento da missão). Assim poderão promover cada vez mais o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Percebe-se que o uso de sistemas de informações que avaliem as áreas da empresa como centros de responsabilidade, promove uma mudança de cultura dos gestores, fazendo com que estes assumam o conceito de empresariamento, uma filosofia de gestão empresarial que tem como premissa a gestão por resultados.

O termo " empresariamento " foi definido com base na percepção de que deve representar um estágio da empresa em que as pessoas tenham a capacidade de "Empresariar". De uma forma simplificada, pode-se dizer que o empresariamento é adequadamente praticado, na medida em que as pessoas (gestores) que assumem o compromisso com resultados empresariais, o façam sob a perspectiva do "dono" da empresa.

O sistema de avaliação de resultados e desempenhos contribui para potencializar esta postura de empresariamento dos gestores, permitindo um grau de confiabilidade e tempestividade maior das informações necessárias para a gestão das operações e missão do banco, na medida em que:

- provê informações que facilitam e agilizam o processo de gestão, induzindo à tomada de decisões racionais;
 - possibilita a avaliação de resultados por várias dimensões distintas, mas que podem ser consolidadas nos períodos julgados adequados;
-

- é integrado com o planejamento e com os sistemas de orçamentos e de padrões, para possibilitar a avaliação do desempenho.

As contribuições acima são viabilizadas na medida em que o sistema de avaliação de resultados e desempenhos seja modelado para:

- retratar realisticamente as operações e os resultados dela decorrentes, pois só utiliza dados gerados nos sistemas operacionais do banco e em órgãos de confiabilidade comprovada para a obtenção de dados estatísticos sobre a região de atuação;
- apoiar o processo decisório formalmente, permitindo clara identificação das origens dos resultados apurados e estimulando atitudes favoráveis à melhoria dos mesmos;
- ser participativo, pois seu desenvolvimento se concretiza com a participação de diferentes áreas da organização e os dados utilizados são sempre validados por estas áreas;
- ser evolutivo, pois na medida em que o processo de gestão do banco evoluir, o sistema de avaliação de resultados deve ser aperfeiçoado para acompanhar tais evoluções e novas necessidades de informação.

O modelo / sistema de avaliação de resultados e desempenhos permite ainda:

- a classificação de agências ou centro de responsabilidade em categorias, considerando os resultados obtidos;
 - a montagem de um modelo de remuneração variável mais adequado às necessidades de uma instituição financeira de desenvolvimento;
-

- fornecimento de informações necessárias para um processo de prestação de contas (*accountability*) por parte dos gestores;
- controle das atividades, pois atende ao antigo axioma, "não se pode gerenciar o que não se pode mensurar".

A separação do modelo de avaliação de resultados e desempenhos em econômico-financeiro e institucional favorece o fortalecimento de outros princípios e valores que as instituições sob foco devem ter:

- **CONHECIMENTO** - consciência de que o aprendizado contínuo e o conhecimento da região atendida, compartilhados de forma pragmática com todos os funcionários, agilizam a identificação de oportunidades e a adaptação de soluções, gerando ações práticas de potencialização e transformação da realidade, além de resultar na agregação de valor para a região, para a empresa e para os colaboradores;
- **ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS** - forte noção de empresariamento, tendo como premissa a gestão orientada para consistentes resultados obtidos por profissionais com mentalidade empresarial, buscando, em estreita articulação com suas parcerias, velocidade nas ações geradoras de soluções rápidas, fruto do comprometimento com a satisfação do cliente e conseqüente garantia de competitividade para a empresa;
- **INOVAÇÃO** - criatividade é a força que impulsiona para a excelência da performance, baseada na melhoria contínua;
- **ORIENTAÇÃO AO CLIENTE** - focar ações na satisfação de seus clientes, fornecedores e demais intervenientes, através da disponibilização de produtos e serviços inovadores e competitivos,

que lhes permitirão atingir seus objetivos com maior rapidez e eficiência.

O modelo de avaliação de resultados institucionais aproxima a gestão da empresa às necessidades da sociedade, sendo inclusive um embrião para o desenvolvimento de demonstrativo de balanço social, relatório de extrema relevância nos dias de hoje.

Os resultados informados criam um referencial capaz de mobilizar toda a organização em torno dele, orientando a adoção de ações necessárias para a melhoria do desempenho da empresa no cumprimento de sua missão de instituição de desenvolvimento.

O modelo deve ser adaptado às necessidades de informação e à missão da organização. Contudo, acredita-se que a proposta apresentada seja bastante adequada para instituições financeiras de desenvolvimento.

A atuação da Controladoria é fundamental, pois:

- Participa de definição do modelo de gestão;
- Divulga qual o modelo de decisão que deve ser seguido pelos gestores
- Participa do processo de planejamento;
- Discute com os gestores, por ocasião do planejamento, as variáveis escolhidas para a mensuração dos resultados institucionais;
- Define o sistema de processamento de dados a ser utilizado;

- Coleta todos os dados necessários;
- Gera e divulga as informações sobre os resultados econômico-financeiros em todas as dimensões definidas (clientes, centros de responsabilidade, produtos, serviços, setores da economia, gestores, etc.);
- Gera e divulga informações sobre os resultados institucionais;
- Qualifica os resultados alcançados comparando-os com os resultados planejados, realizando assim a avaliação de desempenho;
- Identifica e analisa desvios ocorridos, auxiliando os gestores na escolha das ações corretivas mais adequadas.

As variáveis, cujas metas de alcance também são discutidas por ocasião do planejamento, além de demonstrarem os resultados relacionados com a missão da empresa, permitem um acompanhamento da implementação do planejamento.

Outra informação importante extraída dos resultados institucionais (que devem envolver as variáveis que melhor representam o desenvolvimento realizado pela instituição) é a possível análise de viabilidade entre os resultados alcançados e o dinheiro investido.

É possível, portanto, que se verifique se há retorno para a sociedade do montante de crédito concedido, bem como da atuação dos bancos.

Um outro fato que chamou atenção durante a elaboração desse trabalho foi a necessidade de uma catalogação de todos os bancos e instituições de desenvolvimento, com suas respectivas missões, áreas de atuação e países membros. Este mapeamento pode detectar pontos passíveis de parceria entre essas instituições, resultando em redução de gastos e maiores impactos no âmbito do desenvolvimento econômico e social.

Por fim, entende-se que a Controladoria representa uma das áreas da empresa que pode auxiliar diretamente nessa busca pelos resultados, auxiliando no processo decisório de todos os gestores, fornecendo um sistema de informações gerenciais voltado para a tomada de decisão, o que facilita o alcance da auto-sustentabilidade por parte dessas instituições e assegura a continuidade do processo de desenvolvimento econômico e social.

As informações obtidas são utilizadas como base, dentre outras, para:

- aplicação da política de remuneração variável ou de participação nos resultados (econômico-financeiros e institucionais);
- subsídio à fixação de preços para produtos e serviços;
- avaliação de resultados e desempenhos de unidades, produtos, serviços, clientes, dentre outras dimensões possíveis;
- divulgação para a sociedade.

BIBLIOGRAFIA**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ASSAF NETO, Alexandre. *Mercado Financeiro*. São Paulo: Atlas, 1999. 322p.
- ALMEIDA, Lauro Brito de, PARISI, Claudio e PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 13, p.369-381.
- ANDREZO, Andrea Fernandes e LIMA, Iran Siqueira. *Mercado Financeiro: Aspectos Históricos e Conceituais*. São Paulo: Pioneira, 1999. 338p.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Atualização dos Dados sobre a Evolução da Estrutura do Sistema Financeiro Nacional Dados do Mês de Setembro de 1999*. Online. Disponível na internet: <http://lira.bcb.gov.br/deorf/menuDados.asp>. 19 nov. 1999.
- _____. *Atualização dos Dados sobre a Evolução da Estrutura do Sistema Financeiro Nacional - Dados do Mês de Dezembro de 1999*. Online. Disponível na internet: <http://www4.bcb.gov.br/deorf/d199912/index.htm>. 20 abr. 2000. Adaptação do Quadro 1.
- _____. *Evolução do Sistema Financeiro Nacional - Relatório Semestral do Mês de Dezembro de 1998*. Online. Disponível na internet: <http://lira.bcb.gov.br/deorf/r199812/index.htm>. 19 nov. 1999.
- _____. *O Sistema Financeiro Nacional e o Plano Real*. 1 (1999): 17p. Online. Disponível na internet: <http://lira.bcb.gov.br/deorf/r199812/texto.htm>. 03 nov. 1999.

_____. *Roteiro de Procedimentos – Acesso ao Sistema Financeiro Nacional*. 1 (1999). Online. Disponível na internet: <http://www.bcb.gov.br/htms/acesso.shtm>. 19 nov. 1999.

_____. *Sistema Financeiro Nacional*. 1 (1999): 2p. Online. Disponível na internet: <http://www.bcb.gov.br/htms/sfn2.shtm>. 03 nov. 1999.

Câmara para Assuntos de Administração de Risco – CAR. *Práticas e Princípios de Gerenciamento de Riscos*. Online Disponível Internet <http://www.andima.com.br/risco.htm> em 18 nov 1999

CARVALHO, Marcelino Freitas de. *Uma Contribuição ao Estudo da Controladoria em Instituições Financeiras Organizadas sob a Forma de Banco Múltiplo*. São Paulo, 1995. 164p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CARVALHO, Silvio Aparecido de. *Desenvolvimento de Novas Técnicas para a Gestão Bancária no Brasil*. São Paulo, 1993. 190p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo e PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos em Instituições Financeiras. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 14, p.385-413.

_____, PEREIRA, Carlos Alberto e VASCONCELOS, Marco Tulio de Castro. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 4, p.127-146.

CHAGAS, José Ferreira. *O Exercício da Controladoria em Instituições Bancárias com Atuação no Brasil*. São Paulo, 2000. 187p. Dissertação (Mestrado) –

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 617p.

CIA, Joanília Neide de Sales. *Teoria das Restrições: Aplicações da Contabilidade de Ganhos em Instituições Financeiras*. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Universidade do Minho: Braga, Portugal, 1999.

COIT, Craig I. e KARR, John. *Performance Measurement in the Banking Industry: Results of a BAI Survey*. *Bank Accounting & Finance*. New York: Institutional Investor Inc., p.23-30, Spring 1997.

DANTAS, Wagner Viana. *Custos Bancários - Modelo Conceitual, Sistemas e Implementação*. São Paulo, 1995. 233p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DORNELLES, João Aldemir. *Utilização de Sistema Integrado de Informações para Controladoria – A Experiência da Caixa Econômica Federal*. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Universidade do Minho: Braga, Portugal, 1999.

EDWARDS, Edgar O. e BELL, Philip W. *The Theory of Measurement of Business Income*. Berkeley: University of California Press, 1961. 323p.

ELLERT, James C. et.al. *Administração Estratégica em Bancos*. São Paulo: The Institute of Canadian Bankers/IBCB, 1993, 298p.

EQUIPE DE PROFESSORES DA FEA/USP. *Contabilidade Introdutória*. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 293p.

ERNST & YOUNG. *The Ernst & Young Guide to Performance Measurement for Financial Institutions: Methods for Managing Business Results*. Chicago: Irwin, 1995. 341p.

EXAME Melhores e Maiores. As 500 Maiores Empresas do Brasil. São Paulo: Editora Abril, jun. 1999. 318p.

FARIAS, Cláudio Gondim Bezerra. *A Controladoria no Contexto do Sistema de Gestão Econômica (Gecon) – Uma Abordagem para Instituições Financeiras*. São Paulo, 1998. 178p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FARIAS, Cláudio Gondim B. e CATARINO, Plínio Sampaio. *Avaliação de Desempenho e Avaliação de Resultado*. *Boletim do IBRACON*. São Paulo: IBRACON, ano XVII, n. 206, p.1-11, jul.1995.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS. Dados Gerais do Sistema Bancário. São Paulo, 1998. 13p.

_____. Balanço Social dos Bancos 1998. São Paulo, 1999. 32p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2. ed., 23. impressão. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FISCHMANN, Adalberto A. Implementação de Estratégias - Identificação e Análise de Problemas. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276p.

GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual 1999. São Paulo: Gazeta Mercantil S.A., ano XXIII, n. 23, jun. 1999. 441p.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação para Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. São Paulo, 1989. 385p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- HASTINGS, David F. *Avaliação Econômica de Desempenho em Instituições Financeiras*. São Paulo: IBCB, 1992, 145p.
- HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDÁ, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, 550p.
- HORNGREN, Charles, FOSTER, George e DATAR, Srikant M.. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 8.ed. Englewood Cliffs, New Jersey: PRENTICE HALL, 1994. 969p.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 307p.
- KANITZ, Stephen Charles. *Controladoria: Teoria e Estudos de Casos*. São Paulo: Pioneira, 1976. 190p.
- KAPLAN, Robert S., ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D. e YOUNG, S. Mark. *Management Accounting*. 2.ed. Upper Saddle River, New Jersey: PRENTICE HALL, 1997. 741p.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322p.
- LEONE, George S. G. *Custos: Planejamento, Implantação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1985. 512p.
- MABBERLEY, Julie. *The Price Waterhouse Guide to Activity-Based Costing for Financial Institutions*. Chicago: IRWIN Professional Publishing, 1996. 263p.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 6. ed., São Paulo: Atlas, 1998. 388p.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas, 1999. 137p.
- MUCCILLO NETTO, João. *Contribuição à Análise de Problemas de Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho e de Resultados em Instituições*

Financeiras. São Paulo, 1989. 305p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. 104p.

_____. *ABC – Custeio Baseado em Atividades*. São Paulo: Atlas, 1994. 95p.

O'GUIN, Michael C. *The Complete Guide to Activity-Based Costing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1991.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. *A Aplicação dos Conceitos de Gestão Econômica aos Eventos Econômicos de um Banco Comercial*. São Paulo, 1994. 154p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. Ensaio sobre o Uso de Padrões em Instituições Financeiras. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 16, p.427-446.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303p.

OLIVEIRA, Luís Martins de. *Controladoria – Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Futura, 1998. 168p.

OZKALUSTYAN, Maria Luisa do Vale. *Instituições Financeiras de Desenvolvimento em Países da América Latina: A Proposição de um Modelo de IFDs no Contexto Brasileiro*. XVII Concurso Latinoamericano sobre Banca de Fomento 1996-1997, Junho 1997. 88p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise*. São Paulo: Atlas, 1998. 263p.

- PEREIRA, Carlos Alberto. *Avaliação de Resultados e Desempenhos*. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 7, p.188-259.
- PEREZ JÚNIOR, José Hernandez, OLIVEIRA, Luís Martins de e COSTA, Rogério Guedes. *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo: Atlas, 1999. 312p.
- PEREZ JÚNIOR, José Hernandez, PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. *Controladoria de Gestão: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 190p.
- PIEIDADE FILHO, Waldomiro. *Parâmetros para Projeção de Receitas, Custos e Despesas nos Projetos de Viabilidade Econômico-Financeira: A Experiência dos Bancos de Desenvolvimento*. São Paulo, 1987. 237p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- RICARDINO FILHO, Alvaro Augusto. *Retrospectiva Histórica sobre um Profissional Chamado Controller*. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Universidade do Minho: Braga, Portugal, 1999.
- RICCIO, Edson Luiz e PETERS, Marcos R. S.. *Novos Paradigmas para a Função Controladoria*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17, Salvador (BA), 1993. Anais... Salvador (BA): ANPAD, set.1993, 20p.
- ROBLES JR., Antonio. *Custos da Qualidade: Uma Estratégia para a Competição Global*. São Paulo: Atlas, 1994. 135p.
- RODRIGUES, Raimundo Nonato. *O Acordo de Basiléia: Um Estudo da Adequação de Capital nas Instituições Financeiras Brasileiras*. São Paulo, 1998. 131p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- SIMONETTI, Eliana. Yes, nós temos Banespa. Revista VEJA. p.116-118. Edição de 16 fevereiro 2000.
- SOBANSKI, André Rubini. *Implementação de Estratégias: Estudo Exploratório de Alguns Fatores Críticos*. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SORIMA NETO, João. O País dos Enforcados. Revista VEJA. p.110-112. Edição de 09 fevereiro 2000.
- SOUZA, Nali de Jesus. *Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Atlas, 1993. 242p.
- SPILIMBERGO, Geraldo F. *Controladoria e Finanças*. Material distribuído pela WÜRTEMBERG CONSULTORIA em seu 17º grupo de imersão realizado em Gramado – RS, de 04 a 09 de Dezembro de 1995.
- TEIXEIRA, Luciano Guerra de Almeida. *Sistemas de Contabilidade de Custos em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro, 1993. 171p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas.
- WELSCH, Glenn A.. *Orçamento Empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed., 11. tiragem, São Paulo: Atlas, 1996. 397p.
- WILLSON, James D., ROEHL-ANDERSON, Janice M. e BRAGG, Steven M. *Controllershship: The Work of the Managerial Accountant*. 5.ed. New York: JOHN WILEY, 1995. 1471p.
- YOSHIKAWA, Dorivaldo Mikio. *Contribuição ao Estudo da Utilização de Indicadores Estratégicos de Gerenciamento – “Scorecards” – pela Controladoria em Instituições Financeiras*. São Paulo, 1997. 181p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BASTOS, Lília da Rocha et. alli. *Manual para a Elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografias*. 4.ed. rio de Janeiro: LTC Editora, 1995. 96p.
- BORTOLUCI, Lauci dos Reis e KAWAHARA, Lucia. *Orientação Bibliográfica*. 2. ed. São Paulo: FEA/USP, 1998. 18p.
- BRIMSON, James A . *Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities, and Nonprofit Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1994. 364p.
- BRITO, Osias Santana de. *Contribuição ao Estudo de Modelos para Controle de Gestão em Bancos de Atacado*. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CAVALCANTE, José Cândido Marques. *Dicionário de Inglês Português de Termos Econômicos e Comerciais*. Petrópolis: Editora Vozes, 1979. 408p.
- CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 3.ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983. 249p.
- CROZATTI, Jaime. *Cultura Organizacional e Gestão Econômica – Um Estudo em Áreas de Controladoria de Bancos Públicos*. São Paulo, 1998. 155p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- EBOLI, Marisa Pereira. *Modernidade na Gestão de Bancos*. São Paulo, 1996. 239p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- FARIAS, Cláudio Gondim B. e CATARINO, Plínio Sampaio. Avaliação de Desempenho e Avaliação de Resultado. *Boletim do IBRACON*. São Paulo: IBRACON, ano XVII, n. 206, p.1-11, jul.1995.
- FERNANDES, Francisco Carlos. *Estudo de um Sistema de Custos para a Competitividade de Bancos Comerciais*. São Paulo, 1991. 121p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- FREZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1999. 180p.
- FORTUNA, Eduardo. *Mercado Financeiro: Produtos e Serviços*. 8.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 371p.
- GITMAN, Lawrence J.. *Princípios de Administração Financeira*. Tradução de Jean Jacques Salim. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997, 841p.
- GOMES, Marcelo Alcides Carvalho. *Algumas Considerações sobre a Aplicação de Conceitos de Controladoria em Pequenas e Médias Instituições Financeiras*. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- GOUVEIA, Joaquim José F. A. *Custos Bancários, Introduzindo o Sistemas de Custos Baseado em Atividades - ABC - Um Caso Prático*. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- GUERREIRO, Reinaldo. *A Meta da Empresa: Seu Alcance Sem Mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996, 133p.
- HALL, Eugene J. *Dictionary of Two-Word Verbs for Students of English*. New York, Minerva Books, 19[?]. 128p.

- HASTINGS, David F. *Sistemas de Custos Bancários: Conceituação, Montagem e Uso*. São Paulo: IBCB, 1986.150p.
- JOHNSON, H. Thomas e KAPLAN, Robert S. *A Relevância da Contabilidade de Custos*. Tradução por Ivo Korytowski, 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996. Tradução de: *Relevance Lost*.
- KOCH, Timothy W. *Bank Management*. 3.ed. Forth Worth, Texas: The Dryden Press, 1995. 947p.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214p.
- LAMY, Roberto. *Custo de Produtos e Serviços Bancários*. São Paulo: IBCB, 1987.147p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Epistemologia da Pesquisa em Administração*. São Paulo, 1995. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MATOS, Eduardo Barboza. *Análise e Gerenciamento de Riscos*. São Paulo, 1998. 180p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MATOS, João Maria de. *Fixação de Preços dos Serviços Financeiros*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1994. 78p.
- McCOY, John B., FRIEDER, Larry A. e HEDGES JR., Robert B. *Bottomline Banking: Meeting the Challenges for Survival & Success*. Chicago: Irwin, 1994. 370p.
- MEDEIROS, Cezar Manoel de. *Banco Universal Contemporâneo: Uma Estratégia para financiar os Investimentos – O Papel do Banco do Brasil, dos demais bancos Oficiais e dos Fundos de Pensão*. Rio de Janeiro: Insight Editorial, 1996. 213p.

NASCIMENTO, Diogo Toledo do. *Padrões Contábeis Intercambiáveis entre os Métodos de Custeio por Absorção e Variável/Direto*. São Paulo, 1980. 234p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. *Bases para a Eficácia de Sistema de Custeio para Gestão de Preços*. São Paulo, 1989. Volumes 1 e 2. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NOBES, Christopher. *Pocket Accountant*. Londres: The Economist Publications, 1990. 171p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Proposta de Modelo Conceitual para Estudo e Estrutura da Contabilidade Gerencial com Enfoque em Resultados*. São Paulo, 1998. 244p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. *Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. 392p.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 1, p.35-80.

PINHEIRO, Fábio Araújo. O Postulado do Usuário: Incentivo ao Desenvolvimento da Teoria da Contabilidade e do Contabilista. Caderno de Estudos FIPECAFI. São Paulo, v. 9, n.16, p. 59-65, julho/dezembro 1997.

PLAYER, Steve e KEYS, David (editores). *Activity-Based Management: Arthur Andersen's Lessons from the ABM Battlefield*. New York: MasterMedia Limited, 1995. 208p.

- PORTER, Michael E.. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 10. reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RICCIO, Edson Luiz e GOUVEIA, Joaquim José F. A. *O Sistema de Custos Baseado em Atividades (ABC) Aplicado a Bancos*. In: Revista Brasileira de Contabilidade, número 94, jul/ago 1995.
- SANTOS, Jocineiro Oliveira dos. *Uma Contribuição à Mensuração de Resultado de Agência Bancárias*. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1996.
- SANTOS, José Evaristo dos. *Mercado Financeiro Brasileiro*. São Paulo: Atlas, 1999. 251p.
- STEWART, III, G. Bennett. *The Quest for Value: The EVA™ Management Guide*. New York: HarperBusiness, 1991. 781p.
- TREUHERZ, Rolf Mário. *Controladoria por Objetivos*. São Paulo: Pioneira Editora, 1974. 91p.
- VIEIRA, Sônia. *Como Escrever uma Tese*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 82p.