

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 APERFEIÇOAMENTO
DOS MODELOS DE MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS
SEDIADAS NO EXTERIOR**

JOSÉ GILBERTO JALORETTO

Orientador: Prof. Dr. Lázaro Plácido Lisboa

SÃO PAULO

1996

DEDALUS - Acervo - FEA



2 0 6 0 0 0 6 1 5 1 8

T657.8 J26C
T75325



20600061518



Powered by RfidProStar - www.tcgprocess.com.br

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade
Prof. Dr. Denisard Cnéio de Oliveira Alves

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária
Prof. Dr. Masayuki Nakagawa

T657.8
J26c

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

UMA CONTRIBUIÇÃO AO APERFEIÇOAMENTO
DOS MODELOS DE MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS
SEDIADAS NO EXTERIOR

JOSÉ GILBERTO JALORETTO

Orientador:
Prof. Dr. Lázaro Plácido Lisboa

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para a obtenção
do Título de Doutor em Contabilidade

SÃO PAULO

1996

EA - USP - SBD
C. Aquisição e Proc. Técnicos
ATA DE DEFESA 16/12/96

75225

AGRADECIMENTOS

- Ao BANCO DO BRASIL S.A. pela oportunidade e o incentivo financeiro para o desenvolvimento deste trabalho.
- Aos professores do Curso de Doutorado em Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pelo incentivo e aprendizagem que propiciaram.
- Aos amigos Antonio Benedito Silva Oliveira, Carlos Alberto Pereira e Francisco Carlos Fernandes, pelo estímulo, apoio e colaboração.
- A Valéria, minha mulher, pelo amor, compreensão e estímulo.
- Às minhas filhas, Gabriela e Mariana, pela compreensão e apoio.
- Aos meus Pais, pelo incentivo.
- Ao Professor Dr. Lázaro Plácido Lisboa, pelo estímulo e pela paciência com que me orientou.

O AUTOR

RESUMO

Com a globalização dos mercados novas formas de gestão dos negócios financeiros internacionais foram desenvolvidas. Isso significou novos desafios aos profissionais da área contábil em continuar provendo os administradores de instrumentos gerenciais compatíveis com as novas necessidades e adaptados às novas formas de condução dos negócios bancários internacionais.

Tradicionalmente os instrumentos gerenciais de apuração dos resultados das instituições financeiras apresentam estruturas com técnicas e métodos que têm sido utilizados largamente. Porém a dinâmica dos mercados e principalmente do mercado financeiro mundial, cada dia mais complexo e competitivo, vem exigindo cada vez maiores esforços no sentido de adequar esses modelos para continuarem oferecendo condições de apoio à decisão.

A administração de um banco transnacional demanda uma série de complexos sistemas de controle e acompanhamento de

gestão, pois o banco acaba fazendo parte do sistema financeiro de cada país onde mantém uma dependência externa e agregando, a cada agência instalada em um país diferente, seu próprio conjunto de regras e padrões, ditados pelas autoridades e pelos costumes locais. Essa diversidade de normas e procedimentos formam as características especiais de funcionamento de uma rede de agências no exterior, em que se concentram as maiores preocupações para o correto monitoramento das decisões de gestão.

Em função das características especiais de operacionalização das agências externas, a mobilidade dos capitais, o nível de exigências em termos de risco-cliente, o risco-país e os níveis de alavancagem, determinam o conteúdo de suas demonstrações contábeis. Muitas vezes descaracterizam os conceitos de Área de Responsabilidade ligados à figura da própria Agência e significam na verdade a evidenciação de responsabilidades compartilhadas, provocando uma situação em que a utilização de qualquer instrumento de avaliação, se utilizado sobre os números gerados pela contabilidade das Agências externas, resulta em indicadores distorcidos de desempenho.

O principal objetivo deste trabalho foi, então, identificar a melhor forma de mensuração do resultado dessas dependências externas. O propósito foi o de propiciar uma

avaliação de desempenho justa e correta, tanto do gestor como da unidade. Utilizaram-se modelos de avaliação de desempenho adotados e desenvolvidos para uso na avaliação da rede de agências no país-sede, de forma a não modificar a atual cultura de avaliação. Isso propiciaria, também, a verificação do verdadeiro esforço de negociação e de gestão de cada um dos componentes da responsabilidade compartilhada.

Para a consecução desses objetivos foram comparadas, inicialmente, as particularidades das Redes de Agências bancárias no País e no exterior e, posteriormente, o processo de mensuração do resultado das Agências no Exterior, incluindo os sistemas de tradução de demonstrações contábeis de moeda estrangeira para Reais e os efeitos da inflação, e da taxa cambial nesses resultados.

Numa outra etapa, foram identificados os instrumentos gerenciais existentes e sua utilização na avaliação de agências internas, subsidiárias e Agências no exterior, visando fixar bem o estágio atual de desenvolvimento dessas avaliações.

E, finalmente, foram avaliados os modelos utilizados e a sua adaptação ao "modus operandi" das Agências no exterior. Destacou-se, daí, um modelo próprio de mensuração do desempenho que consiste na elaboração de um balanço

gerencial, a partir dos demonstrativos contábeis oficiais, agregando-se os ajustes decorrentes das particularidades operacionais das agências no exterior, para então se obter um resultado compatível com os níveis de responsabilidade e controlabilidade que devem ser avaliados.

ABSTRACT

The recent features of managing the international banking industry were developed with the globalization of the market, bringing up new challenges to the accounting professionals who have to continue providing the managers with management instruments compatible with the new needing of the market and adapted to the new ways of making international banking business.

Traditionally, the management instruments of measuring the results of the financial institutions, show us structures with techniques and methods which have been widely used.

Nevertheless, the dynamic of the markets and mainly, of the financial world, day by day more complex and competitive, demands more then ever, greater efforts in order to make the former management instruments suitable, and thus, continue offering support to decision making.

The management of an international bank demands a number of complex control systems and managerial accompaniment, since the bank takes part of the financial market of each country where it has a foreign branch; thus, adding to each branch installed in a different country, its

own rules and standards, imposed by the authorities and by the local customs.

This diversity of rules and proceedings build up special characteristics of a foreign branch network, causing a great difficulty to manage the board decision making.

As a consequence of the special characteristics of functioning of the banking network, where the flow of capital, and the strength of demanding in terms of customer risk, country risk, and leverage potential, determine the essence of their accounting statements; most times, this peculiarity takes away the character of Responsibility Area concepts which are related to the scope of the branch, and actually, means Shared Responsibilities.

Thus, any evaluation instruments based on the numbers of the foreign branches accounting, jeopardise the results of their performance.

Then, the main goal of this research, was to identify the best way of measuring the results of the foreign branches in order to provide them with an accurate performance evaluation.

Such evaluation would be made according to the principles and rules established by the home office country, in order to evaluate its domestic branches; thus, preventing

the present culture of the branches performance measurement from a significant change.

This fact would propitiate checking out the true efforts of making business and of the managerial services in charge of each member of the Shared Responsibilities.

In order to accomplish this goal, firstly, the peculiarities of the domestic and foreign branches network were compared, and then, the process of the performance measurement of the foreign branches, including the system of conversion of the accounting statements of foreign currency to "Reais" and the effects of the inflation and of the exchange rate over these results.

On a further step, it was identified the present management instruments and the way they were used while evaluating the performance of the domestic branches, subsidiaries and the foreign branches network, in order to achieve the present development stage of the mentioned performance evaluation.

Finally, it was made an analyse of the present performance evaluation instruments and their fitting to the "modus operandi" of the foreign network. From then on, it was developed an independent model of performance evaluation of the foreign branches.

Such purpose, consists in elaborating a management accounting balance sheet, based on official accounting statements. In this phase is checked out the operational peculiarities of the foreign branches, trying to adjust them. Thus, we search to achieve a compatible result with the standards of responsibility and management which area expected to be evaluated.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 1	
A GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E OS DESAFIOS À CON-	
TABILIDADE	
1.1 Introdução.....	19
1.2 Os efeitos da globalização dos negócios bancários internacionais...	21
1.3 Desafios à Contabilidade.....	22
Capítulo 2	
MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL	
2.1 - Introdução.....	28
2.2 - Produtos e Serviços.....	29
Capítulo 3	
PARTICULARIDADES DAS REDES DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS	
NO PAÍS E NO EXTERIOR	
3.1 - Modelo de gestão.....	33
3.2 - As características das redes de Agências no País e no Exterior.....	38
Capítulo 4	
A MENSURAÇÃO DO RESULTADO DAS AGÊNCIAS NO EXTE-	
RIOR	
4.1 - Introdução.....	55
4.2 - O processo de Apuração do Resultado Contábil.....	57
4.3 - Reconhecimento do resultado no Brasil.....	58
4.4 - O processo de tradução de demonstrações contábeis e seus efei-	
tos na mensuração do resultado das agências no exterior.....	63
4.5 - Correção Monetária.....	82
Capítulo 5	
O PROBLEMA DAS FLUTUAÇÕES DAS TAXAS CAMBIAIS	
5.1 - Formação da taxa cambial.....	106
5.2 - Formação teórica da taxa cambial.....	107
5.3 - Paridade do poder de compra.....	109
5.4 - Os efeitos da desvalorização/valorização cambial.....	111
5.5 - Big-Maccurrencies.....	112
5.6 - A inflação e seus efeitos no estabelecimento da taxa de Câmbio.....	117

5.7 - A Taxa de Câmbio e a Avaliação de Desempenho.....	121
5.8 - Os efeitos da inflação e da taxa de câmbio nos resultados da tra - dução.....	123

Capítulo 6

INSTRUMENTOS GERENCIAIS EXISTENTES

6.1 - Avaliação de desempenho de subsidiárias no Exterior.....	139
6.2 - Avaliação de desempenho de Agências no País.....	148
6.3 - Avaliação de desempenho de Agências no Exterior.....	155

Capítulo 7

ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS EXISTENTES E DE SUA APLI- CABILIDADE À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO EXTERIOR

7.1 - Introdução.....	157
7.2 - Características operacionais específicas das Agências no Exte- rior.....	159
7.3 - Os Demonstrativos financeiros societários.....	161
7.4 - Problemas relacionados à mensuração de desempenhos.....	164
7.5 - A respponsabilidade dos gestores.....	170
7.6 - Aplicabilidade dos instrumentos existentes à avaliação de desem- penho de agências bancárias no exterior.....	173

Capítulo 8

APLICAÇÃO DE ALGUNS CONCEITOS GERENCIAIS QUE CON- TRIBUEM PARA A EFICÁCIA DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO EXTERIOR

8.1 - Introdução.....	177
8.2 - Controlabilidade versus responsabilidade.....	184
8.3 - Unidades estratégicas de negócios.....	189
8.4 - Modelo de identificação e acumulação proposto para apuração de resultados.....	192
8.5 - Mensuração do resultado das agências no exterior.....	201
8.6 - Exemplificando as situações indicadas no item 7.3.....	214
8.7 - Aplicação da metodologia proposta	225

CONCLUSÃO.....	234
----------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	236
-------------------	-----

Introdução

O aparecimento recente de vários mercados comuns e o fortalecimento dos já existentes comprovam uma tendência de entrelaçamento universal dos negócios com uma maior participação de empresas multinacionais de países em desenvolvimento. As dificuldades naturais de seus mercados domésticos, ou mesmo a sua evolução, têm funcionado como fator motivador da busca da internacionalização dessas empresas como forma de se armarem e protegerem da concorrência com os produtos importados, no mercado doméstico, ou mesmo de buscarem a expansão de seus negócios no exterior.

O exemplo mais recente aconteceu com o Brasil, que migrou de um modelo de substituição de importações, vigente até o Governo Sarney, para a liberalização comercial iniciada pelas reduções tarifárias nesse mesmo governo e as recentes remoções de barreiras não-tarifárias e tarifárias.

Muitas dessas empresas levaram junto suas prestadoras de serviços, como é o caso das do ramo de publicidade, que, por conta dessa expansão forçada, acabaram se multinacionalizando pelo aproveitamento do mercado local. A W/Brasil (empresa de publicidade), para permitir apoio à expansão de seus clientes brasileiros nos Estados Unidos, Espanha e Portugal, acabou rendendo-se ao mercado externo.

Esse processo atual de evolução teve suas bases em diferentes fatores, separados em 3 fases distintas, cujo período de transição foi iniciado a partir de meados dos anos 80, vindo até o início dos anos 90.

figura 1

Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional

<i>Décadas Precedentes</i>	<i>Transição (A partir de meados dos 80)</i>	<i>Situação atual (A partir do início dos 90)</i>
Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas	Exportações condicionadas por vantagens competitivas	Internacionalização como diretriz estratégica.
Improvisação	Ação estrategicamente planejada	Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização.
Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas	Continuidade nas exportações	
Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos	Forte preocupação com a conformidade dos produtos	Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua muitas vezes com produção local
Pouca estruturação interna para gerenciar as exportações	Criação de gerências, departamentos e diretorias de comércio exterior	Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias
Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda	Criação de serviços de pós-venda para atender o mercado externo, a partir da base doméstica	Instalação de subsidiárias que se encarregam do marketing e da assistência pós-venda no mercado local
Estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações	Estratégias mais complexas de ação internacional, através de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças	Aquisição de plantas no exterior por empresas não-exportadoras (<i>no tradeable goods</i>) em estratégia de internacionalização multi doméstica
	Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos	
Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens	Expansão internacional como estratégia de crescimento	Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores

¹ RBCE n. 41, OUTUBRO, NOVEMBRO E DEZEMBRO DE 1994

Esses mesmos motivos, surgidos com a crescente globalização da economia, vêm provocando, também, profundas mudanças no "modus operandi" das instituições financeiras nacionais e internacionais. As operações bancárias deixaram de ser apenas negócios para o mercado doméstico e passaram a se desenvolver também em nível internacional, acompanhando o desenvolvimento do comércio.

Os bancos, naturalmente, acompanham essa tendência de negócios, com a abertura de dependências em outros países, tanto para o aproveitamento das oportunidades surgidas com os recentes mercados comuns que foram estabelecidos, como também pela sofisticação e estreitamento do mercado interno de crédito. Esse estreitamento passou a demandar dos Bancos intrincadas operações internacionais para continuar oferecendo a seus clientes produtos de ponta que, pela diversificação dos negócios nas áreas interna e externa, passaram a ser exigidos.

Essa tendência fica ainda mais latente quando se noticia a recente abertura ou a compra de novos Bancos no exterior por banqueiros brasileiros. Essa deslocalização de negócios para o exterior significou, segundo dados do Banco Central do Brasil², somente no ano de 1993, a cifra de US\$1,5 bilhão e, no ano de 1994, chegou aos US\$1,1 bilhão, enquanto no período de 1965 a 1992 apenas US\$6,7 bilhões foram deslocados para o mercado externo.

²SER múlti não é para qualquer um. EXAME, São Paulo. n.572, 07.12.94.

A rede atual de dependências de bancos brasileiros no exterior gira em torno de 40 escritórios de representação e 85 agências, girando algo em torno de US\$ 26 bilhões em Operações de Crédito, com US\$ 27 bilhões em depósitos captados e um montante de capital de US\$ 1,4 bilhão. Esses dados não incluem os estabelecimentos estrangeiros de propriedade de bancos brasileiros.

A gestão de um banco transnacional deve ser feita dentro de um conjunto de regras, internas e externas à organização, que se vinculam não só ao funcionamento do sistema financeiro do país-sede como também ao dos países hospedeiros, regras essas que estão ligadas aos seguintes aspectos:

I - Responsabilidade:

- perante seus depositantes no País Hospedeiro;
- perante seus depositantes no País-Sede;
- perante autoridades monetárias no País Hospedeiro;
- perante autoridades monetárias no País-Sede;
- perante as autoridades fiscais no País Hospedeiro;
- perante as autoridades fiscais no País-Sede.

II - Segurança do Sistema Financeiro em cada um dos Países.

III - Regulamentação:

- Institucional;
- Econômica;
- Prudencial.

Essas regras se consubstanciam em dois grandes temas, relevantes e intensamente ligados, que devem ser monitorados:

- a) decisões de gestão;
- b) exposição às autoridades de cada um dos países.

Por outro lado, com a globalização dos mercados, novas formas de gestão dos negócios financeiros internacionais foram desenvolvidas, significando novos desafios aos profissionais da área contábil, no sentido de continuar provendo os gestores de instrumentos gerenciais compatíveis com as novas necessidades e adaptados às novas formas de condução dos negócios bancários.

Caracterização do Problema

A opção por tornar-se um banco transnacional demanda uma série de refinamentos nos procedimentos administrativos, pela singularidade de cada mercado a ser explorado, criando a necessidade de complexos sistemas de controle e acompanhamento de gestão, pois o banco passa a

fazer parte também do sistema financeiro de cada país em que mantém uma dependência externa.

Diferentemente da rede de agências no País, onde todas estão sob um mesmo conjunto de regras e têm seu funcionamento dentro de um mesmo padrão, no exterior cada agência instalada em um país diferente tem suas próprias regras e padrões, ditadas pelas autoridades e pelos costumes locais. Isso faz com que o conjunto de informações à disposição da sede seja o mesmo fornecido às autoridades de cada um dos países, consistindo em Demonstrações Contábeis segundo as práticas de cada país e as demais exigências legais.

No entanto, no monitoramento das decisões de gestão, concentram-se as maiores preocupações, no caso dos bancos transnacionais, em função das características especiais de funcionamento de suas agências.

As Agências no país, funcionando segundo padrões e exigências únicas, diferenciam-se umas das outras apenas pelas características da praça em que atuam, como captadoras, aplicadoras, etc., detendo autonomia de atuação.

Sobre esse conjunto de padrões de funcionamento, foram desenvolvidos os sistemas de mensuração do resultado e de avaliação de desempenho, com a utilização de mecanismos contábeis para se chegar a um lucro líquido atribuível a uma área de responsabilidade, que no caso é a própria agência. Por outro lado, ficam bem caracterizados na agência interna os conceitos de área de responsabilidade, uma vez que o

gerente de cada unidade detém o controle das transações ou eventos que são cursados pela agência.

Já as filiais no exterior, conquanto sejam tratadas como agências, não têm as mesmas características operacionais que as internas, existindo basicamente dois tipos de operações ativas ou passivas conduzidas. Existem as produzidas no país onde se localiza a agência, com a sua participação efetiva na negociação, contratação e condução. Há também as operações estruturadas em outra agência e apenas registradas, por diversas razões. E essas razões, estão o planejamento fisco-tributário, a facilidade de obtenção de recursos ou até mesmo a mobilidade dos capitais e os níveis de exigências em termos de risco-cliente e risco-País.

Esse alto grau de heterogeneidade faz com que as demonstrações contábeis de uma Agência Externa não espelhem a situação patrimonial e os resultados proporcionados pelos seus respectivos gestores, limitando o seu uso para fins de Avaliação De Desempenho Gerencial.

Em resumo, o resultado mensurado pela contabilidade da Agência Externa, segundo os padrões legais e societários, não guarda correlação com a Área sob Responsabilidade do seu Gestor. Isso faz com que todo instrumento de avaliação de desempenho baseado unicamente nos os números gerados pela contabilidade das agências externas resulte em indicadores distorcidos de desempenho, tanto da agência como do seu gestor, que acaba sendo responsável por desempenhos que não

tiveram a sua participação direta. Esse processo acaba por deixar de creditar o esforço de negociação ao seu legítimo dono.

O Objetivo desse Trabalho

Considerando os aspectos inicialmente abordados, a adequação dos instrumentos de apoio à gestão na condução dos negócios no exterior é de extrema importância para permitir a redução dos riscos do negócio e proporcionar segurança em relação à exposição às autoridades nacionais e estrangeiras.

A esse respeito, evidencia-se como uma das contribuições desse trabalho a apresentação de propostas que viabilizem o uso da base de dados contábil, montada em consonância com as exigências legais e societárias, no atendimento das necessidades gerenciais.

A base de dados contábil das agências externas constitui-se num instrumento confiável quanto ao registro das transações realizadas, sendo auditada pelas autoridades do país hospedeiro, pela auditoria interna do próprio banco e, ainda, por empresas de auditoria independente.

Nota-se, contudo, que apesar de confiável com relação ao registro das transações realizadas, não o é com respeito aos critérios de mensuração e de acumulação utilizados, que, atados aos critérios legais e societários, acabam por não refletir fielmente a contribuição da dependência forânea para o resultado da organização.

O monitoramento correto, pela Matriz, do desempenho das Agências no exterior, bem como dos seus respectivos gestores, responsáveis pelas decisões estratégicas dos

negócios no exterior, foi o enfoque básico da pesquisa deste trabalho, ao estudarmos a maneira mais adequada de disponibilizar sistemas gerenciais de apoio à decisão integrados às demonstrações contábeis geradas nos diferentes países. Estudamos os processos de tradução de demonstrativos contábeis de Coligadas e Controladas no Exterior existentes, cuja utilização tem demonstrado ser bastante problemática, não só em função da multiplicidade de fatores envolvidos, como também da diversidade de tratamentos desses fatores. O objetivo foi validar todos os seus componentes e variáveis e os modelos de avaliação de Agência já pesquisados e utilizados na Rede interna, buscando a compatibilização entre a complexidade dos negócios internacionais e a necessidade de recursos técnicos de avaliação.

Contribuições do Trabalho

Tratando-se a internacionalização e uma área relativamente nova para as empresas brasileiras, não existe literatura sobre o funcionamento desse mercado na área bancária, o que será abordado neste trabalho, que tratará a avaliação e gestão dos negócios dessas empresas no contexto internacional.

A pesquisa e o levantamento dos problemas de contabilidade gerencial existentes e da possibilidade de desenvolvimento dos instrumentos de gestão, de forma a

acompanhar os desenvolvimentos dos negócios e a peculiaridade da operacionalização das agências no exterior, permitem o desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho voltados para a mensuração dos eventos e a identificação do seu responsável, compatíveis com os níveis de gestão. A internacionalização significa uma abertura, uma mudança e uma nova frente de desenvolvimento dos instrumentos gerenciais, na medida em que identifiquemos as formas de gestão utilizadas nos diversos nichos de mercado. A evidenciação desses aspectos, no caso em estudo, já significa uma grande contribuição ao desenvolvimento da contabilidade e sua manutenção em sintonia com as necessidades gerenciais.

Acredita-se que a evidenciação dos aspectos operacionais das Agências no exterior constitua uma contribuição importante, uma vez que propicia o desenvolvimento de novas pesquisas, inclusive aquelas voltadas para a harmonização dos princípios contábeis.

Toda a bibliografia consultada, tanto em nível nacional como internacional, não aborda a avaliação de Agências no exterior de forma integrada às atividades das demais agências do banco, executando em muitos negócios, apenas uma parte do processo conduzido.

No entanto, a grande contribuição deste trabalho reside na apresentação da mensuração dos resultados das Agências externas de uma forma justa dentro do conceito de Área de Responsabilidade, reagrupando, os resultados hoje

aglutinados nas Agências, segundo o detentor do controle sobre as operações. Desse modo, corrige os efeitos apresentados pela contabilidade formal, permitindo a aplicação dos modelos existentes de Avaliação de Desempenho e sua integração com os resultados da Tradução de Demonstrações Contábeis e viabilizando a avaliação do desempenho das unidades e de seus administradores, como também a avaliação do desempenho da matriz ao optar por investir neste ou naquele país.

Estrutura do Trabalho

Para a consecução de nosso objetivo de estudar e validar um instrumento básico de apoio à decisão voltado aos negócios geridos pelas agências internacionais de bancos brasileiros, tanto na linha dos modelos de avaliação de desempenho e de resultados, como no tocante ao referencial básico do modelo de gestão, estruturamos nosso trabalho em oito grandes tópicos, de forma a acomodar a diversidade de matérias que obrigatoriamente temos que abordar.

No capítulo 1 - "A globalização da economia e os desafios à contabilidade", efetuamos uma reflexão sobre os processo de globalização da economia e o impacto sobre os modelos de gestão contemporâneos e os desafios que esses modelos têm lançado aos profissionais da área contábil, na busca de instrumentos de apoio à decisão. Enfocamos os negócios bancários internacionais, a visão tradicional e a contemporânea das Unidades Estratégicas de Negócios, incluindo as mudanças na condução dos negócios bancários internacionais em razão da globalização, que culminou com a não-existência de barreiras às operações financeiras em qualquer parte do mundo e as restrições hoje existentes em razão da formação dos blocos econômicos.

No capítulo 2 - "Mercado Financeiro Internacional", enfocamos os principais instrumentos de crédito e captação

utilizados universalmente, bem como um pequeno resumo do funcionamento do mercado financeiro internacional.

No capítulo 3 - "Particularidades das Redes de Agências Bancárias no País e no Exterior", buscamos analisar o modelo de gestão comumente usado pelos bancos na atualidade e o perfil de cada um dos tipos de rede de Agências e o seu perfil mercadológico.

No capítulo 4 - " A Mensuração do Resultado das Agências no Exterior", iniciamos pelo processo de apuração de balanços e de resultados das Agências no Exterior. Repassamos o arcabouço legal de reconhecimento de resultados e consolidação de balanços exigidos pelas autoridades monetárias brasileiras e os enfoques teóricos dos principais sistemas de tradução de demonstrações contábeis utilizadas em todo o mundo, inclusive com relação à inflação e seus efeitos na tradução, elementos básicos para qualquer modelo de avaliação gerencial.

No capítulo 5 - " O Problema das Flutuações nas Taxas de Câmbio", abordamos as sistemáticas e políticas cambiais utilizadas e suas diversas implicações nos modelos de tradução de balanços.

Em especial, nestes dois últimos capítulos, buscamos analisar os reflexos da utilização dos diferentes métodos em conjunto com os efeitos das políticas cambiais frente aos níveis inflacionários, dentro da hipótese de que, não importando o nível da inflação, no longo prazo, qualquer percentual anual pode significar grandes perdas se não for

detectado e avaliado corretamente e tempestivamente. Mostramos também os reflexos nos sistemas de avaliação de desempenho que qualquer inconsistência na preparação das demonstrações básicas pode acarretar. Dentro desse enfoque demonstramos que, na realidade americana dos últimos 10 anos, para uma inflação anual dita "desprezível", no final dessa década a perda foi substancial e, como não foi adequadamente considerada, levou certamente a prejuízos, comprovando a tese de que a crescente queda no sistema bancário daquele país foi motivada, principalmente, pela não consideração da inflação. Vejamos o que aconteceu com os bancos americanos relativamente a seus concorrentes no Japão e Europa:

Em 1970, 19 entre os maiores bancos do mundo eram americanos, 16 eram europeus e 11 eram japoneses.

Em 1988, somente 5 eram americanos, 17 eram europeus e 24 eram japoneses.

Em 1990, não existem bancos americanos entre os 20 maiores³.

O Prof. Kanitz, em seu livro "O BRASIL QUE DÁ CERTO"⁴, comenta que a causa do insucesso dos bancos americanos é não ter sabido lidar com a inflação.

Na visão do Prof. IRAN SIQUEIRA LIMA, é menos não saber lidar com a inflação e muito não ter sabido administrar a

³ THUROW, Lester, *Head to Head - The Coming Economic Battle among Japan, Europe and America*. Warnet Books, 1993.

⁴ KANITZ, Stephen Charles, *O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1994/2005* - São Paulo: Makron Books, 1994, pag. 15.

concessão de crédito o que tem gerado, inclusive, diversas reuniões de comitês de supervisão bancária, tipo Acordo da Basileia.

Mostramos, também, que antes de qualquer atitude avaliativa, os demonstrativos contábeis devem merecer ajustes que eliminem o viés provocado pela ausência da correção monetária em todas as situações em que a inflação se manifeste, não importando o tamanho dela, e só depois receber o tratamento da conversão. Dentro desse bloco, desenvolvemos a comprovação prática dos efeitos da não-consideração da inflação americana nos últimos 8 anos na avaliação de uma dependência de um banco brasileiro.

No Capítulo 6 - "Instrumentos Gerenciais Existentes", abordamos os instrumentos gerenciais existentes, incluindo os métodos tradicionais para Avaliação de Subsidiárias de Multinacionais, Agências Bancárias no País e no Exterior, através do levantamento das técnicas comumente utilizadas, visando fixar bem o estado da arte dessas avaliações.

No Capítulo 7 - "Análise dos Instrumentos Existentes e de sua aplicabilidade à Avaliação de Desempenho de Agências Bancárias no Exterior", procuramos analisar os instrumentos existentes para a avaliação de desempenho de subsidiárias no exterior e de agências bancárias, visando aferir sua eficácia para a avaliação de agências bancárias no exterior.

No capítulo 8 - "Aplicação de alguns conceitos gerenciais que contribuem para a eficácia dos modelos de avaliação de desempenho de agências bancárias no exterior",

procurou-se desenvolver um sistema, adaptado dos já existentes e baseado nas novas formas internacionais de gestão financeira, que resolva os problemas atualmente existentes de mensuração dos resultados das agências externas, de acordo com a sua procedência, dentro do conceito de controlabilidade, criando um instrumento gerencial de apoio aos instrumentos de Avaliação de Desempenho.

Cabe salientar aqui a dificuldade que se tem ao tentar qualquer tipo de pesquisa que envolva a área de negócios internacionais. Tanto é assim que, para que fosse possível a consecução deste trabalho, o autor teve que assumir um cargo executivo na própria área de forma a ter o acesso facilitado às informações.

CAPÍTULO 1

A GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E OS DESAFIOS À CONTABILIDADE

1.1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização da economia mundial teve um grande desenvolvimento a partir dos anos 80, pelo crescimento da interligação das economias baseadas em mercados. Teve início basicamente como um conceito estratégico, chegando atualmente ao estágio da queda das barreiras comerciais existentes, mais particularmente das barreiras tarifárias, provocando uma tendência de uniformização das necessidades dos consumidores e, em alguns ramos de negócio, concentrando em mercados por especializações.

Essas mudanças têm provocado, também, uma necessidade de internacionalização das empresas, em função da competitividade interna pela entrada dos produtos importados. É que ocorre um ajustamento para competir no mercado interno, o que acaba por revelar que a competitividade internacional é o próprio requisito básico para se manter competitivo no próprio mercado.

No caso brasileiro, essas mudanças tiveram início via transição do modelo de substituição de importações para a liberalização comercial iniciada com as reduções tarifárias no Governo Sarney e aprofundada nos governos subsequentes, com a remoção das barreiras não-tarifárias e tarifárias.

Essa liberalização tem funcionado como fator motivador da busca da internacionalização por nossas empresas, que passaram a se envolver mais nos negócios e mercados internacionais como forma de se armar e proteger da concorrência dos produtos importados no mercado doméstico. A globalização possibilitou a procura, pelas empresas nacionais, no mercado externo, de equipamentos, insumos e componentes a preços competitivos e de qualidade mais atraente.

Esse mesmo impacto causado na atividade econômica, em que a competitividade há muito estava esquecida, deixou para a contabilidade alguns desafios, através do acompanhamento desse desenvolvimento via elaboração de novos instrumentos gerenciais, agora voltados ao atendimento de novas formas de gestão.

Na área bancária, a revolução foi também significativa. Com a abertura dos mercados, as instituições, que antes tinham como objetivo apenas captar recursos, passaram a direcionar seus negócios para o apoio ao comércio internacional brasileiro, principalmente das empresas que se internacionalizaram.

1.2 OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NOS NEGÓCIOS BANCÁRIOS INTERNACIONAIS

Com a queda das barreiras internacionais, a mobilidade dos capitais ativos e passivos passou a nortear os processos de gestão. Hoje, se trabalha, em nível internacional, com produtos que antes só interna e exclusivamente existiam, como é o caso das CPR - Cédula do Produto Rural, que podem hoje ser descontadas, com ganhos de escala, em qualquer bolsa de mercadoria do mundo.

Esse processo praticamente descaracterizou antigos conceitos de estruturação bancária. Hoje os negócios começam em uma Agência doméstica e terminam sendo viabilizados em uma Agência no Exterior. Antigos conceitos bancários de reciprocidade, responsabilidade etc. ficaram globais e difíceis de ser mensurados dentro dos antigos critérios. As responsabilidades podem ser vistas de forma globalizada como também a reciprocidade. A facilidade de acesso ao mercado internacional tem viabilizado isso.

1.3 DESAFIOS À CONTABILIDADE

Tradicionalmente os modelos de apuração de resultado gerencial das Instituições Financeiras apresentam estruturas com técnicas e métodos que têm sido utilizados largamente. No entanto, a dinâmica do mercado onde atuam, cada dia mais complexo e competitivo, vem exigindo cada vez maiores esforços dos profissionais de contabilidade no sentido de adequação desses modelos para que continuem oferecendo condições de atendimento aos requisitos básicos dos instrumentos de apoio à decisão.

Maluf & Orsolini⁵ alinham uma série desses requisitos, dentre os quais separamos alguns que entendemos ser o mínimo indispensável à consideração dos sistemas de avaliação de desempenho como instrumentos de apoio à decisão. São eles:

ALOCAÇÃO CLARA DE RESPONSABILIDADES- para direcionar corretamente as decisões, é fundamental que fique bem evidenciada a unidade administrativa que possui autoridade para tomar as ações necessárias sobre determinado aspecto do resultado do banco, possibilitando a clara responsabilização por resultados aquém ou além do desejado.

Nos modelos atualmente em uso nas instituições brasileiras para avaliação do desempenho de suas unidades no

⁵ MALUF Filho, Jorge Arnaldo, ORSOLINI, Rogério. Gestão de resultado em instituições financeiras: Modelo de margem financeira, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo.

exterior, o resultado apurado para um gestor nem sempre reflete os seus esforços, havendo inclusive uma transferência de resultados entre as agências, motivada pela própria dinâmica do processo gerencial dessas unidades que descrevemos no capítulo 4. Essa deficiência gera constantemente uma leitura errada do desempenho, podendo provocar um direcionamento equivocado das decisões, uma vez que os números não refletem a realidade do desempenho nos respectivos mercados e podem com isso esconder problemas ou pelo menos desvirtuar resultados.

VISÃO GLOBAL: o tratamento do resultado deve abranger toda a estrutura da instituição, englobando as áreas comercial, financeira e administrativa. A grande inter-relação entre as unidades administrativas numa instituição financeira, gerando uma cadeia de compromissos entre prestadores e usuários de serviços prestados internamente, exige que as interações sejam identificadas, quantificadas e valorizadas adequadamente para possibilitar uma eficiente mecânica de transferência interna de resultados.

É óbvio que, no contexto atual dos negócios bancários, a visão global é fundamental no sentido de que as negociações passaram a ser mais complexas. Envolveu muitas vezes intrincadas operações internas e externas, chegando-se a um pacote de produtos e serviços viabilizados através de complexas operações de engenharia financeira em que cada um

dos lados assume compromissos que isoladamente não fariam sentido há poucos anos. Em nível de produtos ou também da negociação interna na instituição financeira, com a introdução do conceito de Unidades Estratégicas de Negócios-UEN voltadas para o tratamento dos produtos e não mais com o foco nas unidades de distribuição ou Agências, em cada negociação desses chamados "pacotes financeiros" mais e mais parceiros internos são agregados nessas montagens de forma que o cliente tenha também um atendimento global.

APOIO AO NEGÓCIO: o objetivo maior dos sistemas de controle de resultados deve ser o de apoiar o negócio do banco, tornando-se elemento de facilitação e otimização das transações com clientes. A medida correta dos resultados gerados pelo cliente, englobando todas suas operações com a instituição, permite direcionar mais adequadamente a negociação, aumentando o nível de satisfação tanto do cliente quando da instituição em relação às transações realizadas.

FIDELIDADE À REALIDADE: o controle gerencial não pode se pautar nos princípios contábeis sob o risco de distorcer a realidade para seus administradores. A constituição de provisões, a avaliação dos ativos e passivos do banco e o tratamento dos resultados entre agências e empresas do mesmo grupo econômico, quando realizados de acordo com a prática

contábil, seguindo normas padronizadas, não respeita a realidade do banco e do mercado, gerando portanto resultados irreais.

A fidelidade à realidade, contrariamente ao que defendem MALUF & ORLOSINI, não existe se não forem seguidos os padrões estabelecidos pela contabilidade. Os princípios de contabilidade foram desenvolvidos justamente em razão da necessidade de produzir informações fidedignas. Sem o respaldo de um instrumento contábil que valide todo o esforço da gestão não existirá apego à realidade. Existirá, isto sim, desinformação a respeito dos fundamentos teóricos que existem por trás de toda atitude contábil.

ACEITAÇÃO: para um modelo de avaliação de resultados ser implantado e utilizado de forma eficaz pela organização, requer-se uma completa aceitação e perfeito entendimento de seus critérios por parte do banco. Para que este requisito seja atendido, o modelo adotado deve ser pouco susceptível a críticas centradas em sua inconsistência com o processo de decisão da instituição, que tendem a ser mais ácidas quanto mais subjetividade for incorporada na alocação dos resultados.

Não restam dúvidas de que a aceitação é uma palavra mágica em todo processo de mensuração ou avaliação. Esse

requisito é fundamental e só existirá se todo o processo estiver alicerçado na contabilidade, porque só assim não existirão dúvidas quanto à lisura do processo.

APURAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO REAL DOS PRODUTOS: objetivando uma clara identificação dos produtos que geram contribuição positiva à instituição, os controles devem procurar alocar a cada um apenas os resultados efetivamente gerados pela sua existência, evitando absorção de custos e realizando as transferências de receitas que permitam obter os valores que a instituição perderia no caso de sua descontinuidade.

DIRECIONAR NO SENTIDO DO ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS CORPORATIVOS: o modelo de avaliação deve induzir as ações dos gestores na direção da maximização dos resultados globais da instituição, devendo portanto compatibilizar com esta meta a maximização do resultado de cada unidade administrativa, que é a parte que cabe a cada administrador gerenciar no banco.

Os desafios à contabilidade, principalmente no ramo da contabilidade gerencial, residem no acompanhamento da evolução dos processos e modelos de gestão cada dia mais dinâmicos e ágeis, visando prover os níveis de gestão das

empresas de demonstrações que definam claramente os requisitos essenciais a qualquer modelo de apoio à decisão.

Mais especificamente com relação aos instrumentos de avaliação de agências localizadas no exterior, o dinamismo e as diferenças entre as regiões tornam esse processo de busca de um instrumento realmente gerencial um trabalho arduo, pela enorme diversidade de culturas e costumes arraigados, que tornam quase incompatíveis as operações entre elas.

CAPÍTULO 2

MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL

2.1 INTRODUÇÃO

O Brasil, por ser um País em desenvolvimento, não dispõe de poupança interna suficiente para financiar o seu desenvolvimento, através do financiamento às exportações e importações ou mesmo para projetos internos. Essa necessidade de recursos tem sido suprida com a obtenção de recursos nos principais mercados financeiros internacionais, como o Norte-Americano, o Japonês e o de Eurocréditos (eurodólares).

A intermediação desses recursos é feita na grande maioria pelos Bancos brasileiros com agências no exterior, envolvendo uma série de instrumentos de captação de recursos e de financiamentos.

Além dessa intermediação financeira, cujos recursos normalmente são internados dentro de dispositivos conhecidos como Lei n. 4131 e Resolução nº. 63, os Bancos oferecem uma grande variedade de produtos e serviços externos.

2.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

2.2.1 PESSOA JURÍDICA

A primeira opção oferecida pelas Agências no exterior, a seus clientes é a colocação e administração segura das reservas de caixa das empresas, via depósitos à vista, dentro das seguintes formas: conta corrente, conta cheque, conta cheque especial, contas a prazo fixo remuneradas, aplicações no euromercado, obrigações e títulos de caixa, empréstimos e sugestões de aplicação.

Como segunda oferta às empresas encontramos os financiamentos e empréstimos. Os financiamentos geralmente são mais específicos e normalmente dirigidos a determinada finalidade. Já os empréstimos contemplam qualquer necessidade para o financiamento do capital de giro de uma empresa, que pode utilizar esses empréstimos para melhorias de estruturas de capitais e realização de investimentos. A rigor, pode ser feito todo tipo de financiamento, adaptado às necessidades e condições das empresas, desde créditos de curtíssimo prazo (três ou quatro dias), como é o caso do *HOT MONEY*, até capital de giro e financiamento de longo prazo para investimentos, destinados à construção, compra de bens de capital e ativação de exportações.

Em geral, os bancos administram também créditos em conta corrente; créditos de descontos; adiantamento de contrato de câmbio; adiantamentos e empréstimos a prazo

fixo; hipotecas; caução de títulos e créditos descontados; crédito documentário; *Leasing* e *Forfainting*.

A terceira oferta feita às organizações é o financiamento e emissão de papéis.

A quarta oferta é a gestão de duplicatas, impostos a pagar e toda sorte de serviços.

No quinto serviço oferecido estão as transações cambiais e de metais preciosos (ouro, prata, etc.) com o crédito direto em conta corrente do resultado das transações.

A sexta modalidade é a alocação e gerência de capitais nas bolsas de valores internacionais.

Modalidades de Créditos para as Empresas

Existem também diversas opções disponíveis de garantias prestadas pelos Bancos, colocadas à disposição de uma empresa, dentre elas encontramos:

BID BOND

É o equivalente a uma garantia de submissão. Na verdade o banco faz uma promessa de pagamento por conta de eventuais prejuízos, se o seu cliente, durante uma participação em ofertas internacionais para execução de obras, por exemplo, retirar a oferta antes da data fixada ou recusar-se a levar o negócio adiante.

PERFORMANCE BOND

É também uma garantia de boa execução, onde o Banco garante que a empresa executará os serviços que se comprometeu a fazer quando ganhou alguma licitação internacional. É, portanto, uma espécie de penalidade imposta à empresa executora do projeto.

REFUNDMENT BOND

Trata-se de uma garantia de cumprimento de contrato de exportação, viabilizando o recebimento pelo exportador, de pagamento antecipado e garantido ao importador o reembolso do pagamento efetuado.

No fornecimento de bens e serviços de grande porte, é comum exigir-se um pagamento inicial (pagamento antecipado) que terá uma garantia de devolução, caso o fornecedor do produto/serviço falhe no cumprimento da obrigação.

2.2.2 PESSOAS FÍSICAS

Às pessoas físicas são ofertados basicamente quatro opções.

A primeira refere-se à conta corrente ou depósito à vista; conta de curto prazo remunerada; conta privada com ou sem identificação pessoal; conta-salário; caderneta de poupança; conta de prazo fixo; obrigações de caixa;

empréstimos e fundos de investimentos; fundo de ações e fundo de curto prazo.

A segunda opção são os créditos que podem ser concedidos pelos bancos , visando à compra de mercadorias no curto prazo ou em prazos maiores e superiores a vinte anos, para a compra de um imóvel, residência, armazens, etc.

A terceira refere-se ao trânsito de pagamentos e à administração do fluxo de caixa de uma pessoa física.

A quarta opção são as aplicações e realização de transações com divisas e metais preciosos.

CAPÍTULO 3

PARTICULARIDADES DAS REDES DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO PAÍS E NO EXTERIOR

3.1 Modelo de Gestão

O Modelo de Gestão é a própria organização, sua forma de existir, seus princípios, crenças, valores, enfim, o seu "Modus Operandi" para atingir a sua missão. O modelo de Gestão determina a própria estrutura da organização.

Segundo CRUZ⁶, o modelo de gestão é um "conjunto de normas, princípios e conceitos que tem por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que este cumpra a missão para a qual foi constituída."

Já para PEREIRA⁷, "um modelo de gestão considera a missão e as características próprias do empreendimento empresarial, sendo influenciado pelas crenças e valores dos gestores da empresa, principalmente as dos seus proprietários e da alta administração.

⁶ CRUZ, Rosany Ipaves. *Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica*. Dissertação (Mestrado em contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

⁷ PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

Do modelo de gestão da empresa como um todo, decorre uma série de diretrizes que orientam a definição da estrutura e o comportamento do sistema global, como, por exemplo: estrutura organizacional; delegação de autoridade e responsabilidade; instrumentos de gestão (planejamento, controle); estilo, clima e ambiente de trabalho".

GUERREIRO⁸ conceitua o modelo de gestão como integrante do subsistema institucional da empresa, impactando todos os demais subsistemas organizacionais, quando define que " O Modelo de Gestão é caracterizado como um Subsistema Institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem observados que assegurem:

. A redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;

. O estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido às suas atividades;

. A orientação geral dos esforços através de um estilo e "filosofia" de trabalho que criem atitudes construtivas;

. A adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e das suas atividades;

⁸ GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade*. Tese (Doutoramento em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989. p. 230.

. A aferição se a empresa está cumprindo a missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido feito em termos de produtos, recursos e esforços, e se, o que não foi, está sendo corrigido ou aperfeiçoado;

. O conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período e de onde e no que as coisas não correram satisfatoriamente”.

Da análise dessas definições, podemos afirmar que o modelo de gestão define os contornos da empresa em que o processo de gestão em níveis macro é similar em qualquer tipo de organização, variando apenas nas definições a níveis mais detalhados, dependendo assim, o seu sucesso, dessas definições.

Todo modelo de gestão, todavia, deve contemplar os três pilares principais da gestão: planejamento (estratégico e operacional), execução e controle.

Assim, na atividade bancária também não poderia ser diferente, ficando o modelo de gestão dentro dos padrões atuais de administração, variando apenas em relação à definição interna de cada componente desse processo - como é o caso da Avaliação de Desempenho, cujos padrões devem ser definidos dentro do processo de gestão e dentro das características da atividade bancária - ou mais

especificamente às diferenças em termos de crenças e valores dos administradores e da própria empresa.

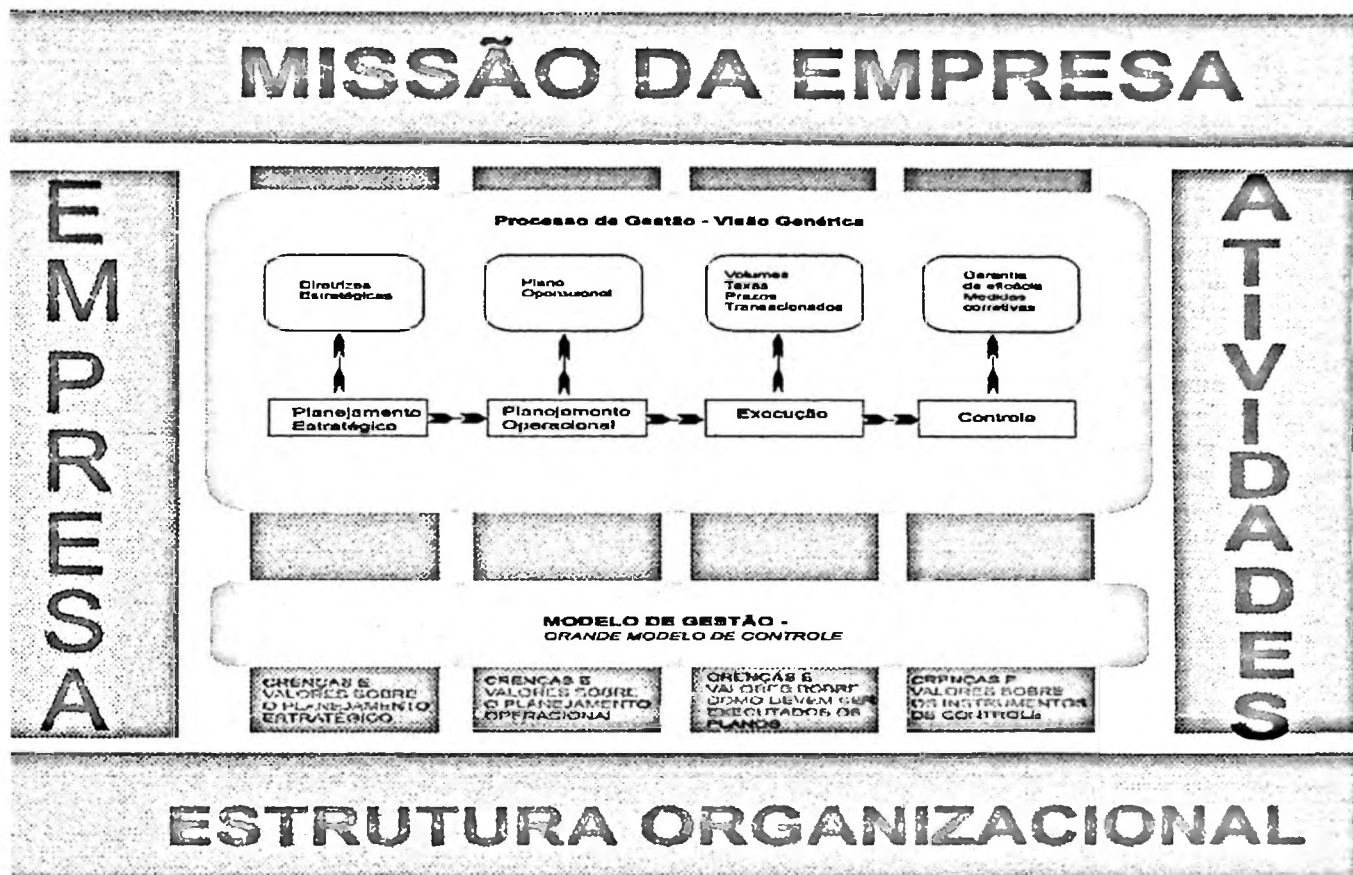


Figura 3.1: Processo de Gestão

3.2 - AS CARACTERÍSTICAS DAS REDES DE AGÊNCIAS NO PAÍS E NO EXTERIOR

3.2.1 - Agências no País

Características

Sob o ponto de vista mercadológico, a característica principal das Redes de Agências Bancárias no País é a sua quantidade. Espalhadas por todo o País, encontramos milhares delas, todas oferecendo uma multiplicidade de produtos, todos concorrentes, porém com nomes e ênfases publicitárias diferentes.

Sob o ponto de vista operacional, todos os bancos trabalham sob o controle do Banco Central do Brasil, que define normas e critérios de funcionamento, autoriza a abertura e o fechamento de Agências, normatizando ou restringindo os tipos de operação. O Banco Central, como executor da política governamental, utiliza também a regulamentação no sentido maior de controle dos meios de pagamento, sustentáculo das políticas econômicas recentes.

As agências operam sempre dentro de um conjunto de diretrizes que fazem com que em qualquer parte do País encontremos os mesmos padrões visuais, pelo seu conjunto arquitetônico, ou no seu padrão de atendimento, pelas técnicas de tratamento dos clientes.

Possuem estruturas, em grande parte voltadas para o atendimento ao cliente e tendo como retaguarda núcleos regionais de apoio e prestação de serviços, que englobam, inclusive, todo o processamento de dados.

A contratação de pessoal obedece a uma diretriz única e uma grande parte das instituições, principalmente as estatais, realizam concursos de seleção.

Tem centralizadas todas as atividades de suporte, onde são efetuadas a maior parte das compras, contratação de serviços e locações, não só por economia de escala, como também para preservar a padronização.

Adotam manuais de serviços e procedimentos únicos, em razão também da padronização exigida pelo Banco Central do Brasil.

Com a transformação da informática em um meio acessível à maioria das pessoas, a informatização passou a fazer parte dos serviços oferecidos, tais como o HOME BANKING, serviços 24 horas etc.

Apesar das dimensões continentais, não encontramos diferenças nos serviços oferecidos do Norte ao Sul do País; apenas, e também em razão do nível de desenvolvimento regional, alguns produtos têm a sua penetração comprometida ou direcionada a praças mais receptivas.

Todos os parâmetros de níveis de alavancagem, risco-cliente e outros exigidos pelo Banco Central do Brasil e em função das Regras da Basiléia, são controlados em bases

consolidadas pela matriz, sem o comprometimento ou interferência dos Administradores das Agências.

Dessa forma, um sistema de avaliação pode ser desenvolvido apenas separando as Agências segundo critérios mercadológicos, único nicho não-padronizado pelo Banco Central do Brasil.

FORMA DE ATUAÇÃO

Trabalham um conjunto de produtos e serviços e podem ser bem caracterizadas, quanto ao seu direcionamento básico em função do mercado, em agência captadora, aplicadora e de função múltipla.

Geralmente detêm certa liberdade de negociação, com níveis de alçada para a aprovação de operações, acima das quais os negócios são submetidos à Sede apenas para aprovação.

Praticamente todos os negócios Ativos e Passivos são gerados pela própria unidade, por meio da prospecção de sua zona de atuação.

ESTRUTURA PATRIMONIAL

Desobrigadas de divulgação individual de seus números, sua contabilidade obedece aos padrões estabelecidos pelo BACEN, sendo consolidada automaticamente com a das demais agências no País, porém obriga-se a todas as regras

contábeis estabelecidas para os bancos, tais como as instruções para a contabilização de operações em atraso e constituição de provisões para créditos em liquidação duvidosa. O Patrimônio Líquido existe apenas para efeito de equalização da igualdade patrimonial.

Assim, a contabilidade permite a utilização de instrumentos de gestão como parte da sua rotina, tais como a contabilização de juros internos ou preços de transferência.

PLANEJAMENTO FISCO-TRIBUTÁRIO

Todas as agências no País funcionam sob um mesmo conjunto de normas legais. Assim, o planejamento fisco-tributário é feito em nível de desenvolvimento dos produtos ou serviços e centralizadamente na Sede dos Bancos.

3.2.2 - Agências no Exterior

Características

O acesso ao mercado de cada país, nas mesmas condições dos bancos locais, para as agências de bancos brasileiros instaladas fora do País fica sujeito às limitações das leis de proteção, que em muitos casos restringem até a captação de depósito do público, permitindo apenas a captação de depósitos de não residentes. A própria característica de ser um banco estrangeiro, geralmente com uma ou duas agências no país hospedeiro, diminui a possibilidade de competição com os bancos locais, geralmente com tradição e uma boa rede de atendimento, fazendo com que a participação no mercado seja pequena, restringindo-se ao atendimento de turistas brasileiros ou mesmo ao público interessado em negócios com o Brasil.

O forte acaba sendo o atendimento ao comércio internacional bilateral, onde os financiamentos e as prestações de serviços às importações e exportações são priorizados em função da vantagem competitiva de cobertura das duas pontas do negócio, ou seja, atendimento ao cliente brasileiro e ao importador/exportador estrangeiro. A rede de agências no Brasil acaba, por isso, tendo uma função preponderante.

Similarmente ao que acontece no Brasil, o sistema financeiro é controlado pelo governo em todos os países do mundo, em maior ou menor grau e de acordo com as suas próprias características, em função da grande capacidade de multiplicação monetária que possuem os bancos e da sua influência sobre o sistema econômico local.

Assim, encontramos, em cada país, um conjunto diferente de leis, conceitos, políticas e costumes, derivados da própria cultura e tradições locais. É lógico afirmar que, mesmo trabalhando com um mesmo conjunto de produtos e serviços - com a globalização dos mercados tornando comuns em todos os Países -, sempre vamos encontrar diferenças na condução de cada negócio.

Como mencionado, determinados países impõem restrições à operação de bancos estrangeiros, visando preservar o mercado local, que variam desde a proibição do acolhimento de depósitos de nativos até ao estabelecimento de um nível de risco-cliente.

Recentes episódios de quebras de bancos internacionais só fizeram recrudescer esses controles governamentais.

A globalização da economia internacionalizou produtos e serviços, bem como atitudes. A maioria das barreiras antes existentes hoje deu lugar a regras ou restrições operacionais, que alteraram a forma de trabalhar com determinadas operações.

Limitações à mobilidade dos capitais pelo estabelecimento de limites de risco-cliente fizeram com que

no lugar da movimentação do capital houvesse a movimentação da operação ativa. Em outras épocas bastava a captação de um depósito e o seu repasse à sede do banco no exterior; hoje a sede é vista como um cliente e sujeita ao risco-cliente (hoje em torno de 30% do total de Ativos que pode ser emprestado a um único cliente, devendo em breve chegar aos 25%).

Dentre essas regras estão as mais importantes delas, as Regras de Basileia, que, criadas em função da quebra do BCCI-Bank of Credit and Commerce International, instituiu um conjunto de exigências a serem cumpridas pelos bancos centrais para supervisão bancária consolidada.

3.2.2.1 - PLANEJAMENTO FISCO-TRIBUTÁRIO

Em todos os países encontramos sistemas fisco-tributários diferentes em inúmeros aspectos. As agências externas sofrem diversos graus de tributação ou de exigências fiscais. Por exemplo, em alguns países existe tributação anual sobre o total dos Ativos; em outros, sobre o total do Patrimônio Líquido. Encontramos, também, diversos percentuais de tributação sobre o resultado com diferentes tipos de deduções ou permissões de abatimentos para se chegar ao lucro tributável. Ou seja, uma infindável lista de regulamentos tributários, que condicionam as aplicações ou operações das agências externas. A título de ilustração, no

quadro 3.1 indicamos as principais regras que vigoram em diferentes países.

Assim, com essa diversidade de regras, o planejamento fisco-tributário nas agências externas é uma peça importante na administração dos negócios no exterior, podendo ser feito sob dois enfoques : despesas dedutíveis e níveis de tributação.

Quanto às despesas dedutíveis, o planejamento consiste na otimização do que é permitido deduzir, sem nenhuma diferença com o que é feito internamente.

Já quanto ao nível das tributações, o planejamento deve ser efetuado pelo uso da rede de agências e do perfeito conhecimento das regras tributárias de cada país. As operações devem ser contratadas considerando os custos tributários do país onde será finalizada a operação.

Quadro 3.1

PAÍS	IMPOSTO DE RENDA
HOLANDA	40% - rendimentos até f250.000 35% - rendimentos acima de f250.000 há acordo de bitributação com o Brasil
PARAGUAY	30% - rendimentos gerais 5% - fixado para a casa matriz do exterior
ESPANHA	35% - sobre os rendimentos totais
BELGICA	39% - sobre os rendimentos totais
ARGENTINA	36% - sobre os rendimentos totais
VENEZUELA	50% - sobre os rendimentos totais
CINGAPURA	10% - sobre os rendimentos das operações consideradas <i>offshore</i> 33% - sobre as operações locais
ALEMANHA	17,18% - Imposto Profissional, incide sobre o lucro bruto do exercício 46% - icide sobre o lucro, após deduzido o Imposto Profissional
BOLIVIA	3% - anual, sobre o total do Patrimônio Líquido
INGLATERRA	25% - até L250.000 de Lucro 25% a 34% de L250.000 a 1.250.000 34% - acima de L 1.250.000
Estados Unidos	34% - sobre os resultados

ITÁLIA	16,2% - Imposto Locale Sui Redditi
	30,17%- Imposto Sul Réddito Delle Persone
	Giurideche
URUGUAI	30%
FRANÇA	34% (possui acordo de bitributação c/Brasil
PORTUGAL	36%
CHILE	10%
JAPÃO	57,86%
AUSTRIA	30%

Paraísos Fiscais

Existe uma grande falta de informações, para a maioria das pessoas, de como funcionam os paraísos fiscais. Os paraísos fiscais, como o próprio nome já diz, são países ou possessões (Ilhas Cayman e Nassau, por exemplo) onde as operações financeiras não sofrem taxações. As demais restrições e controles existem como em qualquer outro local, apenas os custos são mais baixos em função da não-tributação. Assim, os paraísos fiscais são bons instrumentos de gestão fisco-tributária das empresas bancárias, porém há limitação pelas demais regras e limites de crédito e operações e pelas regras do país-sede do banco.

3.2.2.2 - RESTRIÇÕES OPERACIONAIS

Com a globalização, a maioria das barreiras antes existentes com relação à mobilidade dos capitais deixaram de existir, aparecendo em seu lugar regras ou restrições ao mercado financeiro que visam resguardar as economias locais dos riscos externos.

As principais regras são as seguintes:

- a) risco país;
- b) nível de concentração de risco cliente;
- c) grau de alavancagem sobre o PL;
- d) taxaço da Remessa de Juros

a) Risco-País

O risco-país é a classificação realizada pelas principais megaempresas de consultoria do mundo. Consiste na elaboração de um *ranking* dos países segundo o grau de risco para os investimentos e serve para orientar os investidores estrangeiros. Esse instrumento vem funcionando como limitador da capacidade de captação das agências de bancos brasileiros após os episódios da moratória da dívida externa e das dúvidas geradas quanto à instabilidade das regras de remessa de capitais para o exterior, para o pagamento dos empréstimos contraídos, o que vem sendo revertido, mais recentemente, pelo desempenho do Plano Real.

No entanto existem países como a Holanda que exigem das agências de bancos brasileiros provisões de acordo com o risco-país, onde as operações com qualquer empresa brasileira são provisionadas a uma taxa de 75% imediatamente à assinatura do contrato, inviabilizando qualquer tipo de operação com essas empresas ou mesmo a remessa para o caixa da Sede.

b) Nível de concentração de risco cliente

A maioria dos países segue uma orientação única com relação ao nível de concentração de risco cliente.

Existe um percentual máximo de aplicação de Ativos com um único cliente, calculado sobre o total dos Ativos.

Atualmente tem sido o principal instrumento de regulação do movimento de capitais, sendo utilizado em conjunto com o risco-país para restringir a movimentação livre de recursos.

A maioria dos países, ao analisar os números do Banco estrangeiro, avaliam apenas as operações efetuadas dentro do seu país, ou seja, apenas o balanço da agência local, não considerando a posição consolidada do Banco e calculando o risco-cliente sobre as operações movimentadas dentro do próprio país.

A posição consolidada está incluída nas regras de supervisão de cada banco central dos países-sede de cada

banco internacional, conforme convencionado nas Regras da Basiléia.

Dessa forma, as transferências de recursos para a sede são consideradas dentro dos percentuais de risco-cliente, ou seja, o próprio Banco, como um todo, é considerado como um cliente de sua agência.

Essa atitude tem provocado a criatividade dos bancos na mudança dos rumos dos negócios. No lugar de movimentar o capital para outro país, os bancos movimentam as Operações Ativas. Fazendo-as no país onde está disponível o capital, onde o risco passa a ser avaliado pelas operações ativas ou seja com o cliente final da operação, permite a mobilidade do capital sem a interveniência da sede.

Essa atitude acaba descaracterizando a vocação da praça ou da agência;, no caso de captadora passa a ser uma agência mista, o que impede qualquer tipo de avaliação tradicional.

c) Grau de alavancagem sobre o Patrimônio Líquido

O grau de alavancagem sobre o Patrimônio Líquido é utilizado em todos os países, praticamente, variando apenas a composição do seu cálculo. Trata-se de um limite operacional de várias vezes o total do Patrimônio Líquido da agência para aplicar em operações Ativas e conseqüentemente se endividar.

Alguns utilizam uma ponderação para classificar os Ativos pelo grau de risco cliente, antes do cálculo da

alavancagem. Outros utilizam cálculos simplificados de percentual do Patrimônio Líquido sobre o total de Ativos.

Esse tipo de regra limita também a mobilidade dos capitais, junto com o risco-cliente, uma vez que limita a capacidade de captação de recursos à capacidade de alavancagem do Patrimônio Líquido em relação aos Ativos. Assim, o valor do Patrimônio Líquido é o principal limitador das operações, tanto ativas como passivas, das agências externas, uma vez que o risco-cliente é um percentual do Ativo e o tamanho do Ativo está condicionado ao tamanho do Patrimônio Líquido.

d) Remessa de Juros

A remessa de moeda do Brasil para o exterior, para o pagamento dos Juros de empréstimos ali contraídos por empresas brasileiras, varia de acordo com o país receptor e é taxada pelo Governo Brasileiro com os seguintes percentuais:

Japão	12,5%
Demais países.....	15%

Esse também é um componente restritivo à atuação das agências no exterior, além de ser um fator preponderante no cálculo do preço dos empréstimos, uma vez que, conjugando-se

com o percentual do imposto de renda incidente sobre os lucros no país, pode alterar significativamente o custo.

Tomemos como exemplo uma operação com o Japão. À primeira vista, para o cliente (que é quem paga o imposto sobre a remessa) a remessa seria tributada em 12,5%, mais barata do que para os demais países. Porém o Imposto de Renda local é de 57,86% sobre o Lucro, fazendo com que o custo dos empréstimos ou os juros tenham de ser calculados considerando a mesma margem de rentabilidade líquida de uma operação em outro país. Ou seja, seriam bem maiores.

3.2.2.3 - ESTRUTURA PATRIMONIAL

As agências no exterior são tratadas como sendo, sob determinados aspectos, uma empresa bancária local e obrigadas, como todas as demais, a manter escrituração contábil e apresentar balancetes e balanços periódicos às autoridades fiscalizadoras do sistema financeiro, dentro de padrões estabelecidos, que variam de acordo com as necessidades de supervisão de cada país. Obviamente que sendo uma filial de banco estrangeiro devem também atender a regras específicas, além das destinadas aos demais componentes do sistema financeiro.

Assim, todas as agências são obrigadas a manter um Capital mínimo e um Patrimônio Líquido compatível com o nível das suas atividades.

No Brasil o tratamento contábil do investimento efetuado em agência no exterior foi definido na Lei 6404/76 e em instruções da CVM, semelhantemente a uma subsidiária no exterior, o que exaustivamente veremos em capítulo específico.

Moeda

Enquanto no Brasil a rede de agências utiliza apenas o Real, que é a nossa moeda de curso forçado, na Rede Externa existe uma diversidade de situações, havendo países que utilizam duas moedas de curso normal nos seus negócios e inclusive nos seus demonstrativos contábeis, que são segregados por moeda.

Essa diversidade traz uma série de situações, como:

- moedas não conversíveis internacionalmente, como é o caso do Real;
- duas moedas oficiais;
- moeda de um terceiro país aceita nos negócios;
- possibilidade de efetivar operações em uma terceira moeda.

Volatilidade das moedas

As moedas sofrem interferências diversas em seu poder aquisitivo. Internamente, os níveis inflacionários comprometem o seu poder de compra. Externamente, são influenciadas pela volatilidade da conversão das moedas em relação ao mercado internacional e em relação a outras moedas. Agrega mais um componente ao já difícil entendimento das demonstrações contábeis das agências no exterior. É que podem ser levadas a, estando com uma situação confortável de rentabilidade se analisada dentro do mercado em que está atuando, perder toda essa rentabilidade quando transformá-la em lucros do banco como um todo, em razão da taxa de câmbio estar desfavorável.

CAPÍTULO 4

A MENSURAÇÃO DO RESULTADO DAS AGÊNCIAS NO EXTERIOR

4.1 Introdução

A fonte principal de informações de um conjunto de dependências externas de um banco transnacional é o sistema contábil. Tratando-se de informações oriundas de diferentes países, esse conjunto de demonstrações contábeis agrega uma infinidade de diferenças de idioma, terminologias, formato das demonstrações contábeis, moeda de denominação, orientação dos demonstrativos, nível de detalhamento da informação, sem falarmos nas normas de contabilidade. O grande desafio, até hoje fonte de inúmeras pesquisas, é a harmonização desse conjunto de heterogeneidades legais e culturais, de usos e costumes, etc., de forma que possamos utilizá-lo no gerenciamento dos negócios.

O processo de avaliação gerencial de empresas transnacionais agrega as variáveis conjunturais de cada país onde atua a empresa, as quais devem ser consideradas no processo, diferentemente da avaliação efetuada no país onde as variáveis são as próprias do negócio. Apesar da crescente globalização dos mercados e de algumas regras de conduta ou

mesmo padrões de qualidade já internacionalizados, como é o caso das Regras de Basiléia, ISO 9000, etc., cada país tem sua própria cultura que se traduz nas normas e práticas contábeis, na formação da taxa de câmbio, nos tributos e assim por diante.

Essa diversidade de culturas é o ponto crítico fundamental do processo de avaliação de empresas transnacionais, uma vez que influencia sobremaneira o resultado. Dessa forma, efetuamos neste capítulo o levantamento das principais variáveis hoje existentes em relação à mensuração do resultado das agências no exterior e suas várias formas de tratamento e equacionamento, iniciando pelo processo de apuração do resultado contábil, seu reconhecimento no Brasil e a tradução das demonstrações contábeis e abordando os aspectos de harmonização de práticas contábeis e as várias formas de tradução e seus efeitos na mensuração dos resultados das agências.

4.2 O PROCESSO DE APURAÇÃO DO RESULTADO CONTÁBIL

Apesar de pertencerem a uma mesma instituição, as agências no exterior possuem contabilidade distinta uma das outras e em relação à sede. Essa distinção decorre das exigências de cada país onde localizadas as unidades, que as tratam como sendo uma empresa local e também, pela não existencia, ainda, de uma globalização ou uma homogeneização das normas contábeis a ponto de se poder visualizar apenas um plano de contas e um mesmo conjunto de relatórios para todas elas.

Da mesma forma que no Brasil, cada banco central tem o seu conjunto de regras e procedimentos contábeis que permitem o controle da moeda e do crédito, ou seja, do sistema financeiro, voltado obviamente às necessidades internas.

Assim, encontramos uma grande diversidade de princípios contábeis sendo utilizados, que tornam impraticáveis as comparações entre as demonstrações, na forma primitiva.

Esse é o assunto, aliás, do item 4.4.1, em que analisamos os processos de tradução de Demonstrações Contábeis internacionalmente aceitos.

4.3 O RECONHECIMENTO DO RESULTADO NO BRASIL

As agências de bancos brasileiros no exterior são consideradas na contabilidade dos Bancos no Brasil como um investimento permanente no exterior que é contabilizado segundo normatização específica. Apesar de serem tratadas como agências para efeitos operacionais, não se equiparam às agências no País com relação aos procedimentos contábeis.

Todavia, a lei societária e os demais dispositivos legais, ao enquadrarem as Agências como investimento pela própria constituição do seu capital, acabam por incluí-las no processo de consolidação obrigatória com os números das demais agências no País.

O próprio Banco Central do Brasil, por meio das circulares números 2397 e 2533, de 29.12.93 e 04.01.95, respectivamente, exige a apresentação e a publicação das demonstrações financeiras dos bancos numa posição consolidada com as dependências no exterior, chegando inclusive a requerer o envio mensal da posição consolidada, com os números das dependências no Exterior, reconhecendo a característica de dependência e não de coligada, apesar de serem regidas pelas leis e regulamentos dos países hospedeiros.

Todavia, perante as leis societárias brasileiras, o resultado das dependências continua sendo considerado como investimento permanente e regulado pela Lei das Sociedades

por Ações (Lei 6.404/76) e pelas determinações da CVM- Comissão de Valores Mobiliários.

Especificamente quanto à avaliação de investimentos em coligadas e controladas, o artigo 248 da Lei das S.A. define, em linhas gerais, o tratamento a ser dado a todo e qualquer investimento:

"No balanço patrimonial da companhia os investimentos relevantes (art. 247, parágrafo único) em sociedades coligadas sobre cuja administração tenha influência, ou de que participe com 20% (vinte por cento) ou mais do capital social, e em sociedades controladas, serão avaliados pelo valor de patrimônio líquido, de acordo com as seguintes normas:

I- o valor do patrimônio Líquido da coligada ou da controlada será determinado com base em balanço patrimonial ou balancete de verificação levantado, com observância das normas desta lei, na mesma data, ou até 60 (sessenta) dias, no máximo, antes da data do balanço da companhia; no valor do patrimônio líquido não serão computados os resultados não realizados decorrentes de negócios com a companhia, ou com outras sociedades coligadas à companhia, ou por ela controladas;

II - o valor do investimento será determinado mediante a aplicação, sobre o valor do patrimônio Líquido referido no número anterior, da porcentagem de participação no capital da coligada ou controlada;

III - a diferença entre o valor do investimento, de acordo com o número II, e o custo de aquisição corrigido monetariamente, somente será registrada como resultado do exercício:

a) se decorrer de lucro ou prejuízo apurado na coligada ou controlada;

b) se corresponder, comprovadamente, a ganhos ou perdas efetivos;

c) no caso de companhia aberta, com observância das normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários."

A Comissão de Valores Mobiliários, pela Deliberação CVM n. 28, de 05.02.86, aprovou e tornou obrigatória a adoção de pronunciamento do Instituto Brasileiro de Contadores - IBRACON, estabelecendo critérios a serem adotados no tratamento contábil de investimentos no exterior e na Conversão das Demonstrações Financeiras de Outras Moedas para Cruzeiros:

Item 7 - "As filiais, agências, sucursais ou dependências, que não se caracterizam como empresas juridicamente independentes, mantidas por empresas brasileiras no exterior, devem normalmente ter seus ativos, passivos e resultados, integrados à contabilidade da matriz no Brasil como qualquer outra filial, agência, sucursal ou dependência mantida no próprio País".

Item 8 - "Quando, todavia, tais filiais, Agências, sucursais ou dependências se caracterizarem, na essência, como uma coligada e com registros contábeis próprios, a matriz no Brasil, deve reconhecer os resultados apurados nas filiais, agências, dependências ou sucursais pela aplicação do método de equivalência patrimonial e incluí-las nas suas demonstrações consolidadas, quando for o caso, observando os critérios contábeis de conversão previstos no presente pronunciamento. Essa forma de registro contábil é aceitável e necessária, baseada no conceito de que a essência se sobrepõe à forma, sempre que os ativos, passivos e os resultados de tais filiais, agências, sucursais ou dependências não tiverem por algum motivo, sendo reconhecidos na matriz na forma do item 7."

item 21 - " O ajuste decorrente da comparação do valor final em relação ao valor contábil do investimento corrigido representará um ajuste à conta de investimentos, tendo como contrapartida, conta de resultado do exercício, na medida em que corresponda a ganhos ou perdas efetivos, relativamente (1) à participação da investidora no resultado do exercício da coligada ou controlada e nos acréscimos ou diminuições patrimoniais realizados na coligada ou controlada ou (2) à diferença entre a correção monetária registrada na conta de investimento e a paridade cambial utilizada. Tais ganhos ou perdas devem ser apresentados em destaque nas demonstrações contábeis, em função de sua origem, sendo que o resultado da equivalência patrimonial

aplicável ao item (1) representa resultado operacional e o aplicável ao item(2), resultado não operacional (ganhos e perdas de capital)".

Item 51 - " Nas notas explicativas de investimento deverão constar, também, os dados de cada coligada ou controlada no exterior, conforme prática em nosso País. Deverão ser mencionados, no sumário das práticas contábeis, os critérios de apuração e das demonstrações contábeis dessas investidas no exterior e os critérios de conversão para cruzeiros."

4.4 O PROCESSO DE TRADUÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E SEUS EFEITOS NA MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AGÊNCIAS NO EXTERIOR

O processo de tradução não envolve sómente a mudança na expressão monetária das demonstrações contábeis com a utilização das taxas de câmbio. Inclui também procedimentos de harmonização entre as práticas contábeis utilizadas no país hospedeiro e as do país-sede, de forma a torná-los coerentes com o destino a ser dado a esses demonstrativos.

Os principais objetivos da tradução estão assim resumidos:

a) dotar as demonstrações contábeis dos mesmos princípios de contabilidade geralmente aceitos e utilizados pela controladora;

b) expressar na moeda da controladora o conteúdo dessas demonstrações contábeis, de forma a refletir a sua posição patrimonial e financeira e os resultados de suas operações e a permitir sua consolidação ou a contabilização da equivalência patrimonial dentro dos critérios adotados no Brasil.

figura 4.1

SISTEMA DE TRADUÇÃO DE BALANÇOS

NO FORMATO E COM OS PRINCÍPIOS CONTÁBEIS ADOTADOS E EXIGIDOS NO PAÍS HOSPEDEIRO.	BALANÇO DA DEPENDÊNCIA NOS PADRÕES DO PAÍS HOSPEDEIRO.
COMPARAÇÃO E ADAPTAÇÃO DOS PADRÕES DO PAÍS HOSPEDEIRO AOS PADRÕES DA SEDE.	HOMOGENEIZAÇÃO DE PRÁTICAS CONTÁBEIS.
ADOÇÃO DE UM DOS MÉTODOS DE CONVERSÃO DE ACORDO COM A ECONOMIA DO PAÍS HOSPEDEIRO.	CONVERSÃO PARA MOEDA FUNCIONAL.
IDENTIFICAÇÃO DO CONTEUDO DE CADA CONTA.	HOMOGENEIZAÇÃO DA NOMENCLATURA PARA OS PADRÕES DO PAÍS SEDE.
ESTABELECEER A CONTA CORRESPONDENTE NO PADRÃO DA SEDE.	BALANÇO NOS PADRÕES DA SEDE.

4.4.1 HOMOGENEIZAÇÃO DE PRÁTICAS CONTÁBEIS

A homogeneização de práticas contábeis, notadamente nos últimos anos, tem-se mostrado um fator crítico no processo de Tradução de demonstrações contábeis. Isso ocorre principalmente pelo baixo índice de uniformidade de princípios e práticas contábeis que encontramos entre os países, o que já se mostrou de difícil equacionamento atualmente, em função da velocidade com que se desenvolve a globalização de mercados e a presença marcante das empresas multinacionais nesse processo. A descentralização das decisões nessas empresas, com a utilização de técnicas diferenciadas de administração, visando um comportamento mais adequado às diferentes culturas, provocou o aparecimento da necessidade de uma verificação mais amida das práticas contábeis utilizadas.

Essa mudança radical de comportamento tem o seu primeiro reflexo nas práticas contábeis, cuja harmonização em todo o mundo tem sido buscada por diversas entidades internacionais, dentre elas o IASC - *International Accounting Standards Committee*, que, desde 1973, vem sendo formado como uma associação profissional específica para tratar de assuntos de harmonização de práticas e normas contábeis. O objetivo principal do IASC é " formular e divulgar, no interesse público, normas a serem observadas na

apresentação de demonstrações financeiras auditadas e promover a aceitação e observância mundiais de tais normas".

O IASC funciona de uma maneira bem similar ao *FASB-Financial Accounting Standard Board* americano, porém emitindo padrões específicos para a contabilidade internacional. Falta, no entanto, ao IASC a autoridade legal para prescrever essas regras e fazê-las cumprir, dependendo basicamente do esforço de seus membros em tentar a sua adoção nos respectivos países.

Dentre os inúmeros pronunciamentos produzidos pelo IASC, destacamos o IAS 30, que trata especificamente de "Disclosure in the Financial Statement of Banks and Similar Financial Institutions", publicado em Agosto de 1990.

A ONU tem também um grupo de trabalho (*Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting - ISAR*) voltado especificamente para a harmonização das práticas contábeis de seus países membros, com aplicação específica às companhias transnacionais.

Complementando esses esforços, várias entidades regionais têm trabalhado no mesmo sentido. Apesar disso, o nível de harmonização das práticas contábeis ainda é baixo e os problemas ainda existentes são causados por fatores externos à empresa. Ainda encontramos problemas decorrentes de diferenças de idioma. Por exemplo, a palavra "corrente" traduzida para o Japonês, seria algo como "presente", o que, apesar de um significado básico próximo, dentro do

vocabulário contábil usado no estabelecimento de valor de um ativo teria significado distinto. Um representa valor de mercado, enquanto o outro, fluxo de caixa descontado. Nem mesmo países como o Canadá, onde o nível de desenvolvimento contábil é grande, ficam fora desse problema de harmonização, uma vez que existem diferenças substanciais na interpretação de determinados princípios internacionais de contabilidade nas duas linguas oficiais do país, o inglês e o francês. Esse mesmo problema encontraremos na terminologia contábil em geral.

As diferenças na forma de apresentação dos demonstrativos, também são significativas. Enquanto nos demonstrativos americanos e brasileiros o ativo aparece do lado esquerdo e o passivo do lado direito, na Grã-bretanha e nos países do Commonwealth a apresentação é invertida. A ordem decrescente de apresentação dos Ativos utilizada pelos americanos não é seguida pelos países europeus.

Existem muitos argumentos contra a harmonização. O principal, segundo Rivera⁹, é que as diferenças sócio-econômicas e culturais entre os países fazem com que os objetivos dos sistemas contábeis desses países sejam, ou potencialmente venham a ser, diferentes. Assim, a harmonização dos princípios de contabilidade em diferentes países não tem muitas chances de sucesso, na opinião de importantes autores.

⁹ RIVERA, Juan M. *The Internationalization of Accounting Standards: Past Problems and Current Prospect*, *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF ACCOUNTING*, Illinois: 1989.

Outro ponto crítico está em que, geralmente, quem controla o processo de estabelecimento de padrões internacionais de contabilidade são os países desenvolvidos, Os países em desenvolvimento concordam ou, então, ficarão fora do processo. O IASC, por exemplo, tem o seu processo de desenvolvimento de padrões de contabilidade influenciado pelas práticas em países desenvolvidos, particularmente nos Estados Unidos.

Diferentes fatores têm influenciado o desenvolvimento da contabilidade internacional e direcionado as pesquisas no campo da harmonização de práticas contábeis, principalmente quanto aos aspectos culturais de cada país que, na verdade, determinam a montagem de todo o arcabouço hoje existente. A cultura, dentro desse contexto, refere-se a todos àqueles fatores sociais, políticos ou outros que influenciam o comportamento dos indivíduos.

Conforme Hamid, Craig e Clarke¹⁰ *"numerosos fatores já foram identificados: os diferentes perfis dos grupos de usuários; a estrutura da profissão; a natureza das organizações comerciais nativas; e as vicissitudes econômicas locais, tais como a taxa de inflação; taxa de crescimento econômico; situação do balanço de pagamentos do país; o saldo da balança comercial; a estabilidade das taxas de câmbio; nível da participação do estado no controle e propriedade das empresas; o sistema legal; níveis e*

¹⁰HAMID, Shaari, CRAIG, Russel e CLARKE Frank. Religion: A Confounding Cultural Element in the International Harmonization of Accounting?. ABACUS, vol 29, n.2. 1993 p. 131.

políticas educacionais e o nível da influência do governo nas atividades negociais".

Outro aspecto importante que aparece como dificultador do processo de harmonização das práticas contábeis reside na religião que, de certa forma, determina a cultura dos países e o comportamento das pessoas. Encontramos países onde as filosofias judaico-cristãs são estrangeiras, tais como Índia e Cingapura, mas que tiveram as suas comunidades comerciais anglicizadas, ou também países, como Japão e Filipinas, que foram americanizadas - onde as práticas e conceitos contábeis angloamericanos têm obtido aceitação.

Porém países com tradição islâmica têm comportamentos éticos próprios, cujos efeitos são significativos sobre a estrutura comercial e financeira. O Paquistão, por exemplo, obrigou os bancos, em 1992, a negociarem somente dentro das tradições islâmicas. Encontramos, também, instituições bancárias na Inglaterra e na Europa Continental que atuam dentro dessas tradições.

Todos esses problemas dificultam o entendimento inicial. As principais dificuldades que encontramos ao utilizar demonstrativos de outros países residem, no entanto, nos objetivos para os quais os demonstrativos são emitidos, na profundidade das informações e nas diferenças de princípios contábeis. Os objetivos podem variar desde demonstrativos com finalidades específicas para atendimento ao fisco até demonstrativos que atendam aos analistas do mercado de capitais. A profundidade das informações está

intimamente ligada aos objetivos. Quando o objetivo específico é a informação para efeito fiscal, obviamente aquelas características que seriam incluídas nos balancetes com finalidades de mercado, tais como notas de rodapé com os princípios, políticas e procedimentos contábeis, não são encontradas.

A regra geral nos processos de tradução de demonstrações contábeis, para solucionar as divergências existentes entre as práticas contábeis utilizadas nos diversos países, é homogeneizar os procedimentos contábeis utilizados nos diversos países aos praticados no país sede, antes do processo de conversão dos valores para a moeda nacional, ou seja, reescrever os demonstrativos contábeis oriundos de outros países de forma que incluam todos os princípios e práticas contábeis adotados pela controladora.

Essa homogeneização envolve atualmente inúmeras situações que ainda permanecem divergentes dos critérios adotados no Brasil, tais como:

- . inexistência de provisões para Imposto de Renda, férias, gratificações, etc.;
- . estoques avaliados por critérios diferentes;
- . diferentes taxas de depreciação dos bens;
- . não adoção completa do regime de competência de exercícios;
- . utilização de nomenclatura e classificação de contas diferentes;

- . diferentes formas de reconhecimento da inflação ou até o não-reconhecimento.

Os efeitos dessas divergências, caso não sejam harmonizadas, dependem logicamente do grau de influência das informações na tomada de decisões. Yamamoto¹¹, ao estudar as diferenças contábeis entre os diversos países do MERCOSUL, relaciona algumas consequências, aquelas consideradas as mais prováveis:

- . diferenças indevidas nos preços das ações das companhias nas Bolsas de Valores;
- . inibição dos investimentos estrangeiros em virtude da insegurança gerada pela falta de informações adequadas;
- . decisões de investimentos erradas, por bases não-adequadas; ou seja, por exemplo, investimento na empresa A em detrimento da empresa B, por apresentar maiores taxas de retorno, sem entretanto considerar os efeitos inflacionários nos resultados;
- . criação ou retirada de subsidiárias e filiais;
- . investimentos em setores econômicos não-adequados ou não tão atraentes, como aparentemente se mostravam.

¹¹ YAMAMOTO, Marina Mitiyo. Captação de Recursos para o Mercosul - Algumas considerações sobre harmonização das informações financeiras. Seminario Internacional sobre realidades e Perpectivas do Mercosul - Buenos Aires - Out./1992.

4.4.2 TRADUÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EM MOEDA ESTRANGEIRA

Definição:

Segundo ABDEL-MAGID & CHEUNG¹² tradução é um processo contábil em que os montantes medidos em uma escala são convertidos a montantes em outra escala, aplicando-se as regras de transformação. Isso é similar à conversão de um montante de uma escala inglesa para a escala métrica (polegadas por centímetros - onças por grama). A escala usada para executar essa transformação é conhecida por "escala proporcional". Similarmente, ativos líquidos medidos em moeda estrangeira são transformados em montante de moeda local por meio de uma escala proporcional. A regra da transformação é simples e requer somente a multiplicação dos montantes estrangeiros pelo fator de conversão (isto é: a taxa de câmbio) para obter o montante equivalente em moeda local.

Existe uma variedade significativa de métodos de conversão de balanços, porém todos eles têm como princípio uma das duas grandes abordagens existentes, todas elas, no entanto, vinculadas às taxas de câmbio utilizadas na conversão.

¹² ABDEL-MAGID, Moustafa F. , CHEUNG, Joseph K. "Ratio Scales, Foreign Exchange Rates, and the Problem of Foreign Currency Translation : An Analytical-Empirical Perspective. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF ACCOUNTING*. 22(1) Fall, 1986.

A abordagem da Taxa Única de conversão, em que os balanços são refeitos partindo-se dos seus saldos finais em moeda estrangeira para seu equivalente em moeda nacional e a abordagem da Taxa múltipla, em que são empregadas taxas de câmbio históricas e correntes.

Na utilização de uma ou outra abordagem tem sido recomendada a análise dos seguintes aspectos:

- . se, de uma forma geral, as taxas de câmbio refletem a inflação dos países;
- . os níveis inflacionários dos países envolvidos.

ABORDAGEM DA TAXA ÚNICA

A abordagem da taxa única parte do princípio de que as dependências estrangeiras são vistas como totalmente independentes da empresa matriz, ou seja, todas as operações realizadas são consideradas como sendo da própria dependência e os princípios contábeis e a moeda utilizada nos demonstrativos financeiros são considerados adequados em termos de medição.

Dentro dessa abordagem, o método da TAXA CORRENTE é o principal e mais utilizado deles. Sua metodologia consiste em converter todos os itens da demonstração, exceto o Patrimônio Líquido, pela taxa de câmbio do dia do balanço. Os itens da Demonstração do Resultado são também convertidos

usando-se a taxa corrente de câmbio da data do balanço. O Patrimônio Líquido é encontrado por diferença entre o Ativo e o Passivo.

Este método é o recomendado pelo FASB - FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD em seu FAS nº 52, para tradução de demonstrações contábeis provenientes de países sem inflação ou cuja inflação não alcance o patamar de 100% acumulado em 3 anos, tido como hiperinflação.

Na tradução de demonstrações oriundas de países com inflação que não adotam em sua contabilidade nenhum mecanismo de ajuste, como é o caso do Brasil, que através da Lei 9249/95 eliminou a correção monetária de nossa contabilidade, a utilização do método da Taxa Corrente produziria demonstrações com elevado nível de distorção. Não é recomendada, portanto, a sua utilização, a não ser que exista um adequado sistema de correção monetária que elimine os efeitos da inflação de forma que produza um Patrimônio Líquido e resultados dentro dos padrões adotados no Brasil para efeito do cálculo da Equivalência Patrimonial.

Considera-se que sua utilização na conversão de demonstrações levantadas sob um cenário dito não-inflacionário, resulta em uma peça contábil perfeita, pois todos os componentes das Demonstrações em moeda estrangeira estão a valores do dia, principalmente os do Patrimônio Líquido. Esse fato inviabiliza a sua consolidação com demonstrações contábeis de países com elevada taxa de inflação, tenham eles ou não algum sistema de correção

monetária, pelo fato de estas demonstrações conterem itens avaliados a valores históricos, que, apesar de estarem contabilizados dentro do princípio contábil do custo histórico como base de valor, não estão ao mesmo denominador comum monetário, ou seja, não significam a mesma coisa num e noutro cenário, em virtude da perda de poder aquisitivo da moeda, o que não acontece num país sem inflação.

Essa restrição não existe quando a finalidade da conversão for o cálculo da Equivalência Patrimonial, pois são utilizados apenas os valores constantes do Patrimônio Líquido.

Todo esse problema deixa de existir se a empresa sediada em país de alta inflação corrigir suas demonstrações financeiras pelo método da correção integral.

As vantagens do método da taxa corrente são:

- . fácil entendimento;
- . custo baixo pela desnecessária adoção de controles adicionais

As desvantagens do método da taxa corrente são:

- . se aplicado sobre demonstrações provenientes de país, com inflação mas sem sistema de correção monetária, ocasionará uma diminuição do Patrimônio Líquido, em reais, da sociedade investida,

na mesma proporção da relação inflação interna/externa embutida na taxa de conversão além do efeito da política econômica adotada pelo Brasil;

- . sofre os efeitos da política econômica, em relação à taxa de câmbio, nem sempre vinculados a paridade do poder de compra das duas moedas.

ABORDAGEM DA TAXA MÚLTIPLA

A abordagem da taxa múltipla emprega taxas de câmbio históricas para a tradução das demonstrações contábeis. Dentro desse enfoque, considera-se que a moeda local não é adequada para medir os eventos, partindo da premissa de que todas as operações efetuadas pela dependência são meras extensões das da matriz, ou seja, não são independentes.

Seus objetivos são:

- . medir e expressar, na moeda usada pela matriz, os resultados financeiros e a posição financeira das operações externas, isto é, a moeda usada pela dependência não é considerada apropriada como mensuração;

- . obter no processo da conversão mudanças na unidade de medida sem afetar tanto as bases de medição, como à época de reconhecimento das receitas e despesas.

Nesta abordagem o método mais utilizado universalmente é o TEMPORAL. Inicialmente desenvolvido por Leonard

Lorensen, publicado e recomendado pelo *AICPA-American Institute of Certified Public Accountants*, em 1972, este método reconhece que os princípios contábeis utilizados para mensurar todos os Ativos e Passivos são válidos e não podem ser alterados no processo de tradução. Assim, se os estoques forem registrados por um valor corrente de mercado, atendendo ao princípio do custo ou mercado, dos dois o menor, a taxa de câmbio vigente na data do balanço será usada para a tradução dessa conta. Porém, se for contabilizado a preço de custo, será utilizada a taxa de câmbio da data da contabilização.

A demonstração do resultado é traduzida a uma taxa média do período, com exceção de itens relacionados a ativos e passivos específicos, que são traduzidos à mesma taxa dos itens respectivos.

Essa abordagem é recomendada para utilização na tradução de demonstrações oriundas de países com alto índice inflacionário.

Esse método é o único que retém os princípios contábeis geralmente aceitos adotados pela dependência e é flexível o suficiente para acomodar as mudanças nesses mesmos princípios.

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Inicialmente esses métodos foram desenvolvidos para ser utilizados por empresas sediadas em países sem inflação e detentoras de negócios em países com ou sem inflação , como é o caso americano, havendo o *FASB-FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD* regulamentado essa prática pelo do FAS N° 8 e 52. Obviamente, a utilização desses métodos em países com inflação merece cuidados, especialmente com relação ao tratamento dado à inflação nos dois países envolvidos, se os demonstrativos a serem convertidos forem oriundos de países com alta taxa inflacionária e o país para onde se pretende traduzi-los também tiver alta taxa inflacionária.

O tratamento dado à inflação nem sempre é homogêneo entre os países, como também os parâmetros para se considerar uma inflação relevante são questionáveis.

No Brasil, o IBRACON em seu pronunciamento de janeiro de 1986, "Investimentos societários no exterior e critérios de conversão de demonstrações contábeis em outras moedas para cruzeiros", adotado pela CVM na sua deliberação n° 28, de 05 de fevereiro de 1986, recomendou a adoção, para o caso brasileiro, do método da taxa corrente e da taxa histórica, dentro das seguintes características:

" . o método da taxa corrente é também aplicável para ser adotado para investimentos em coligadas e controladas em países de moeda fraca e de alta inflação, mas que tenham

adequado sistema de correção monetária e de ajuste dos reflexos da inflação nas demonstrações contábeis que, no final, produzam patrimônio líquido e resultados representativos e próximos do sistema adotado no Brasil”;

“. o método da taxa histórica baseia-se no princípio de que a conversão das demonstrações contábeis é feita interpretando-se as transações como se tivessem ocorrido na moeda para a qual se pretende converter”.

Comenta o IBRACON que “esse método tem sido particularmente útil e representativo nos casos de empresas investidoras sediadas em países de “moeda forte” que tenham investimentos em países com elevada inflação e não adotam sistemas de correção monetária. De fato, esse método apura demonstrações contábeis convertidas para a moeda forte, de forma bem mais realista e representativa, pois elimina parcela substancial dos efeitos da inflação, através da técnica de conversão.”

Nesse mesmo pronunciamento, o IBRACON pondera, em seu parágrafo 42, que “tendo em vista que nosso País tem elevada inflação, com a adoção da Taxa Histórica, pura e simplesmente como descrito, tender-se-à a apurarem-se demonstrações contábeis convertidas com elevadas distorções. De fato, os ativos permanentes convertidos representarão valores de custo histórico em reais, ou seja, sem considerar os efeitos de correção monetária.

Desta forma, para terem validade e representatividade, frente aos princípios de contabilidade vigentes no País, é

necessário que, após o processo de conversão explicado, se aplique uma correção monetária nas demonstrações contábeis, semelhante ao que é feito pela empresa no Brasil, atualmente baseada na variação da UFIR, critério este que poderíamos denominar de Método da Taxa Histórica com Correção Monetária."

Esse método foi indicado para ser utilizado para investimentos em coligadas e controladas sediadas em países de moeda fraca e de alta inflação que não tenham o reconhecimento da inflação nas demonstrações contábeis.

As críticas a esse método fundamentam-se no fato de que o cenário evidenciado pelas demonstrações após a correção não é aquele onde o investimento foi efetuado.

PRÁTICAS INTERNACIONAIS

Normalmente a literatura disponível enfoca essencialmente as práticas americanas, que na verdade influenciam as práticas mundiais. Assim, as regras gerais de tradução descritas no Método Temporal e da Taxa Corrente são as mesmas em outros países.

Atualmente tem-se verificado algum diferenciamento em relação às regras do FASB 52, pela adoção, por alguns países, de regras diferenciadas para o tratamento da inflação.

Na França são adotadas as mesmas regras americanas - Método Temporal e da Taxa Corrente - apenas uqe nos casos de

países com hiperinflação, os franceses reelaboram as demonstrações após a tradução, para eliminar os efeitos da inflação.

No Reino Unido, em 1983, foi emitido o "Statement of Standard Accounting Practice n.20 (SSAP 20) - Foreign Currency Translation", permitindo o uso dos dois tradicionais métodos, porém recomendando também o ajuste das demonstrações aos níveis correntes de preço, antes da tradução para a Libra à taxa corrente.

No Canadá as práticas são também consistentes com as americanas.

Já o *IASC-International Accounting Standards Committee* emitiu parecer separado para as economias hiperinflacionárias - "IAS 29 - Financial Reporting in Hyperinflationary Economies", recomendando que as demonstrações financeiras oriundas de países com alta inflação sejam ajustadas pelos efeitos inflacionários antes da sua tradução pelo método da Taxa Corrente.

4.5 CORREÇÃO MONETÁRIA

A correção monetária surgiu da necessidade específica de eliminar, ou de certa forma mensurar, os efeitos da inflação sobre o poder de compra da moeda corrente dos países.

Segundo Endo¹³ "um dos primeiros exemplos de utilização de correção monetária, para fazer face à perda do poder aquisitivo da moeda, parece ter ocorrido em 1742, em Massachusetts, quando foi baixada uma lei que passou a permitir aumentar equitativamente os montantes pagáveis sobre os títulos de crédito na medida em que se depreciassem relativamente às moedas de prata inglesas (Fisher, 1913)"

A esse respeito Santos¹⁴ considera que "A correção monetária tem como objetivo, mesmo que não totalmente atingido, transformar a moeda em algo que possa ser considerado como uma medida padrão e assim ser utilizada em uma de suas funções básicas que é a de troca".

Famá¹⁵, também citado por Santos, considera que "quando há inflação, a moeda perde sua característica de homogeneidade que é exigida na tarefa de somar ou agregar todas as transações ocorridas durante o ciclo operacional. A

¹³ ENDO, Seiti Kaneko. *Contribuição ao Estudo da Correção Monetária*. São Paulo: Editora da USP, 1988, pag.12.

¹⁴ SANTOS, Ariovaldo dos. *Alguns efeitos da Utilização de Índices inadequados na correção dos balanços de empresas estrangeiras no Brasil*. Tese (Doutoramento em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993, p.20.

¹⁵ FAMÁ, Rubens. *Análise do Desempenho Operacional das Empresas com a Utilização de números Índices: Um estudo num conglomerado empresarial*, Tese (Doutoramento) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986, p.62.

presença da inflação dificulta ou ofusca a percepção real em oposição ao nominal".

O IASC, em seu pronunciamento IAS 29, editado em 1989, descreve o ambiente inflacionário como sendo aquele país em que a taxa cumulativa de inflação seja igual ou maior que 100% no período de 3 anos, o que chegou a ser considerado uma taxa altíssima.

A maioria dos autores consultados conceitua e analisa a inflação com uma visão extrema de curto prazo com taxas altíssimas. No entanto, independentemente do porte da inflação, entendemos que uma inflação extremamente baixa, no curto prazo, pode se transformar numa defasagem considerável no longo prazo. Tome-se, por exemplo, uma inflação dita desprezível de 2% ao ano. Ao final de um período de 10 anos, qualquer capital aplicado perderia cerca de 22%.

Se visualizarmos a contabilidade também com a ótica do curto prazo, e não considerarmos a inflação, seja ela de que tamanho for, estaremos apresentando demonstrações com pouco conteúdo informativo, que só será detectado no longo prazo.

Obviamente que, no Brasil, por estarmos convivendo com inflação por um considerável período, nosso comportamento e nosso entendimento com relação aos efeitos da inflação fazem com que todas as transações Ativas e Passivas contenham algum tipo de indexação vinculada à inflação.

Nos países cuja inflação é considerada baixa, não é prática corrente indexar Ativos e Passivos. Assim, a proteção contra a desvalorização da moeda existe mas é

invariavelmente embutida no custo financeiro, mascarando de certa forma o que é realmente custo e o que é proteção contra a desvalorização da moeda.

4.5.1 - Inflação Relativa x Inflação Absoluta

Países como o Japão e Suíça, que convivem com uma taxa absoluta de inflação de quase zero e disparam para patamares entre 2 e 4% ao ano, reagem com preocupação igual ou maior do que a de cidadãos de outros países que convivem com taxas inflacionárias entre 2 e 4% ao mês. Isso faz com que, ao analisarem a inflação de outros países, tracem um paralelo entre as inflações interpretando-as pela sua própria. Ou seja, se a inflação absoluta permanecer dentro de determinados patamares, passa a fazer parte dos parâmetros de comparação normais do país, enquanto que outro país com parâmetros de inflação diferentes interpretará essa mesma inflação comparada com a sua, tirando suas próprias conclusões, não necessariamente iguais às do outro país.

Inflação como a do Brasil, que chegou a patamares altíssimos enquanto convivíamos paralelamente com altos índices de excedentes comerciais, era relativamente normal no nosso dia-a-dia, porém essa não seria a interpretação de um empresário suíço convivendo com uma inflação próxima de zero.

Assim, os níveis inflacionários são sempre interpretados segundo uma visão própria do analista e de seu

conjunto de parâmetros, e quase sempre com uma visão de curto prazo; porém, no longo prazo, mesmo os menores índices inflacionários podem significar uma grande perda.

4.5.2 - Reflexos na Atividade Bancária

Na atividade bancária desenvolvida em países com inflação baixa, encontraremos uma situação extrema, uma vez que essa atividade é composta basicamente de transações envolvendo moeda. Custo e receita são compostos de uma parcela considerável de inflação, não identificada como tal, distorcendo assim o lucro do exercício na proporção do capital próprio que financiou as atividades operacionais e não foi devidamente mantido, provocando uma distribuição indevida de Capital, como se fosse lucro.

4.5.3 - Efeitos na Avaliação de Desempenho

Os efeitos da inflação sem o devido tratamento contábil na avaliação de desempenho de agências no exterior está na mesma proporção da distorção causada ao lucro líquido do exercício, que na verdade não é tão líquido assim. Dependendo do efeito líquido da inflação sobre o balanço, que no caso dos bancos geralmente é devedor, significando uma despesa não deduzida do lucro líquido, teremos um efeito duplo: 1. superestimação do lucro; 2. base de cálculo do retorno sobre o Patrimônio Líquido subestimado. Gera-se

assim, uma contagem dupla no cálculo de qualquer índice que envolva resultados.

4.5.4 Os efeitos da Inflação sem Correção Monetária nos Países de baixo índice inflacionário

A inflação provoca a deterioração de uma característica principal da moeda, que é a de homogeneizar as transações ocorridas, dificultando a percepção do que é real e o que é nominal.

A introdução da correção monetária teve a finalidade de atenuar os efeitos da inflação sobre a moeda.

A esse respeito, Endo¹⁶ comenta que *"a correção monetária, do ponto de vista conceitual, nada mais é do que a introdução de uma segunda moeda no sistema econômico para suprir a deficiência de algumas das funções da moeda. De fato, como num contexto inflacionário, a moeda legal não é mais adequada para desempenhar as funções de reserva de valor e de unidade de conta para pagamentos diferidos, é natural que se buscasse um artifício como o da indexação para suprir tais funções"*.

Porém, nos países em que a inflação é considerada baixa, não são utilizados mecanismos de correção monetária,

¹⁶ ENDO, Seiti Kaneko. *Contribuição ao estudo da correção monetária*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1988.

em função da percepção menos do que seja inflação absoluta e mais do que seja inflação relativa.

Esse procedimento provoca instintivamente o aparecimento de certos mecanismos, não-explicitos, de proteção contra a inflação, fazendo com que, pelo menos nos negócios, não se esqueça da inflação.

Um caso típico é a taxa de juros, que invariavelmente agrega a inflação aos juros reais.

Em comparação efetuada entre o comportamento da inflação americana e a taxa Libor de juros comprovou-se o embutimento da inflação nas taxas de juros, que ficaram sempre acima das taxas de inflação.

quadro 4.1

TAXA DE JUROS - INFLAÇÃO = JUROS REAIS

- O CASO AMERICANO -

ANO	LIBOR	INFLAÇÃO	JUROS REAIS
1984	11,21	4,30	6,91
1985	8,65	3,50	5,15
1986	6,82	1,90	4,92
1987	7,31	3,70	3,61
1988	8,13	4,10	4,03
1989	9,27	4,80	4,47
1990	8,32	5,40	2,92
1991	6,08	4,20	1,88
1992	3,93	3,00	0,93
1993	3,43	3,00	0,43
1994	5,07	2,37	2,70

fonte: Boletim do BACEN - fevereiro/95

OCDE-Economic Outlook - Junho/94

Nos balanços anuais, em razão das baixas taxas de inflação, os efeitos passam despercebidos. Porém, no médio e longo prazos, obviamente, as conseqüências aparecem, muitas vezes sem o devido tempo para rever determinadas posições gerenciais.

Pequenas inflações mensais, sem ajustes no balanço, deterioram da mesma forma que a inflação alta, com o agravante de que a inflação alta preocupa e aguça o sentimento do administrador. Já a inflação baixa consolida os seus efeitos no longo prazo sem que o administrador tome consciência dos seus efeitos danosos, que não são devidamente considerados nas avaliações gerenciais.

A conseqüência mais óbvia, em termos de Demonstrações Contábeis, é a distribuição como lucro de valores necessários à manutenção do capital em seus valores originais de poder de compra. Essa distribuição provoca um desvio em todos os sistemas de avaliação gerencial, ao mensurar rentabilidade acima do normal. Provoca, também, a descapitalização da empresa e, conseqüentemente, a devolução do capital mascarado como lucro.

Na atividade bancária esse efeito tem uma função multiplicadora, tendo em conta as restrições à alavancagem impostas pelas autoridades reguladoras dos países, proibindo níveis de empréstimos superiores a 12,5 vezes o valor do Capital, procedimento adotado por todos os bancos centrais do mundo como prudência financeira. Para não colocar em risco o sistema financeiro mundial, os dirigentes dos

principais bancos centrais, reunidos em Basiléia, Suíça, resolveram estimular a adoção mundial de um conjunto de regras, denominadas "Regras da Basiléia", que visam sobretudo limitar a expansão dos negócios financeiros, dentro de uma economia globalizada, sem que o país Sede de qualquer conglomerado financeiro o tenha sob controle e supervisão.

Sendo o Capital a base de cálculo dos limites de alavancagem, a sua diminuição provoca uma redução na capacidade multiplicadora que tem a atividade bancária. Reduz também a sua capacidade de geração de receitas, mascarada nas avaliações pelo superdimensionamento do resultado com a diminuição consequente do capital, sugerindo uma contagem dobrada na aplicação dos instrumentos de avaliação de rentabilidade que utilizam o capital e os resultados no seu cálculo. Ou seja, inflação sem correção monetária numa atividade que sempre mantém Passivos não-monetários maiores do que os Ativos não-monetários, provoca um aumento nos resultados e uma diminuição no Patrimônio Líquido. Esse procedimento mascara também os índices de rentabilidade, que acabam aumentando quando na realidade houve uma diminuição nos resultados relativos.

Kanitz¹⁷, ao comentar os efeitos da ausência de mecanismos de correção nos balanços dos bancos americanos, enfatiza que " *Os lucros dessas organizações acabam sendo maiores do que na realidade são, uma vez que não é*

¹⁷ KANITZ, Stephen C. Op. Cit. p. 15/16.

descontada a inflação. Além disso, o imposto de renda americano detém a metade desses lucros; a outra metade é tomada pelos acionistas na forma de dividendos. Muitas empresas americanas não apresentam resultados positivos, já que o lucro contábil é superior ao lucro real descontada a inflação."

Afirma também que o processo de crescimento brasileiro foi interrompido pela recusa dos Bancos Americanos em continuar emprestando ao Brasil, não em razão de qualquer outro problema que tenha acontecido, mas sim pela proibição das autoridades americanas de os bancos emprestarem mais do que 10 vezes o seu capital, já a essa altura reduzido em função das inflações acumuladas e do costume do acionista americano de exigir o pagamento da totalidade dos lucros como dividendo. O restante é absorvido pelo Imposto de Renda.

4.5.4.1 Exemplo dos efeitos da correção monetária sobre demonstrativos de países com baixa inflação

Tomemos por base os demonstrativos de uma dependência bancária localizada em um país com baixos índices inflacionários, que, por isso, não adota mecanismos de correção monetária. A dependência foi formada em 31.12.1983, com Capital inicial de ME\$ 120.000,00 e investimentos permanentes não depreciáveis de ME\$ 90.000,00. Simultaneamente à sua abertura, obtem uma linha de crédito no Interbancário local, no valor de ME\$ 200.000,00, e Depósitos Voluntários, no valor de ME\$ 800.000,00, totalmente aplicados.

O Banco tem como norma geral efetuar suas captações a uma taxa de no máximo a LIBOR e efetuar suas aplicações a no mínimo a taxa LIBOR mais 2%.

Admitiremos também que o Imposto de Renda e os dividendos são pagos no dia do balanço, ou seja, no último dia útil do exercício, com a diminuição das aplicações no interbancário em valores correspondentes.

Balanço em 31.12.1983

ATIVO		PASSIVO	
Operações de Crédito	\$ 220.000	Depósitos Voluntários	\$ 800.000
Interbancário	800.000	Interbancário	\$ 200.000
Outros	10.000	Capital	\$ 120.000
Permanente	90.000		
total	\$ 1.120.000	total	\$ 1.120.000

O Banco desenvolveu suas atividades no Exercício de 1984, tendo apresentado os seguintes movimentos e respectivas avaliações:

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	31.12.1983	31.12.1984
Operações de Crédito	220.000,00	249.062,00
Interbancário	800.000,00	881.717,00
Outros	10.000,00	11.321,00
Permanente	90.000,00	90.000,00
total	1.120.000,00	1.232.100,00

PASSIVO

Depósitos Voluntários	800.000,00	889.680,00
Interbancário	200.000,00	222.420,00
Capital	120.000,00	120.000,00
total	1.120.000,00	1.232.100,00

D R E

Receitas Operacionais	136.063,00
Despesas Operacionais	<u>112.100,00</u>
Lucro Antes do Imposto de Renda	23.963,00
Provisão para o Imposto de Renda	<u>11.981,50</u>
Lucro Líquido	11.981,50

ROI	10%	Taxa LIBOR	11,21%
ROA	1,05%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$1.200.000,00	Inflação no período	3,5 %
Margem Utilizada	\$1.030.000,00		
Margem p/Aplicação	\$ 170.000,00		

Aplicando-se a esses demonstrativos a metodologia tradicional de correção monetária utilizada no Brasil, ter-se-á a seguinte nova situação, para uma inflação de 3,5% ao ano, lembrando-se que o cálculo de Imposto de Renda continua da mesma forma, tendo em conta a não dedutibilidade do Saldo da Correção Monetária.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	31.12.1983	31.12.1984
Operações de Crédito	220.000,00	249.062,00
Interbancário	800.000,00	882.767,00
Outros	10.000,00	11.321,00
Permanente	90.000,00	93.150,00
total	1.120.000,00	1.236.300,00

PASSIVO

Depósitos Voluntários	800.000,00	889.680,00
Interbancário	200.000,00	222.420,00
Capital	120.000,00	120.000,00
Reserva de Capital	--	4.200,00
total	1.120.000,00	1.236.300,00

D R E

Receitas Operacionais	136.063,00
Despesas Operacionais	<u>112.100,00</u>
Lucro Líquido Operacional	23.963,00
Resultado da Correção Monetária	<u>(1.050,00)</u>
Lucro Líquido antes do Imposto de Renda	22.913,00
Provisão para o Imposto de Renda	<u>11.981,50</u>
Lucro Líquido	10.931,50

ROI	8,8%	Taxa LIBOR	11,21%
ROA	0,96%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$1.242.000,00	Inflação no período	3,5 %
Margem Utilizada	\$1.030.000,00		
Margem p/Aplicação	\$ 212.000,00		

Principais Alterações:

- . Diminuição das taxas de retorno
- . Aumento dos níveis de Alavancagem
- . Diminuição do Lucro Distribuível
- . Manutenção do Capital Monetário

Para o ano de 1985, com uma inflação de 3,83% e uma taxa de juros LIBOR de 8,65%, o Banco apresentou a seguinte situação patrimonial, com as demonstrações elaboradas da forma tradicional, sem correção monetária:

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	31.12.1984	31.12.1985
Operações de Crédito	249.062,00	275.587,10
Interbancário	881.717,00	950.182,86
Outros	11.321,00	12.526,69
Permanente	90.000,00	90.000,00
total	1.232.100,00	1.328.296,65

PASSIVO

Depósitos Voluntários	889.680,00	996.637,32
Interbancário	222.420,00	241.659,33
Capital	120.000,00	120.000,00
total	1.232.100,00	1.328.296,65

D R E

Receitas Operacionais	121.633,65
Despesas Operacionais	<u>96.196,65</u>
Lucro Antes do Imposto de Renda	25.437,00
Provisão para o Imposto de Renda	<u>12.718,50</u>
Lucro Líquido	12.718,50

ROI	10,6%	Taxa LIBOR	8,65%
ROA	1,03%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$1.200.000,00	Inflação no período	3,83%
Margem Utilizada	\$1.251.206,00		
Margem p/Aplicação (\$	51.206,00)		

Aplicando-se a esses demonstrativos a metodologia tradicional de correção monetária utilizada no Brasil, teremos a seguinte nova situação, para uma inflação de 3,83% ao ano, com o cálculo de Imposto de Renda não contemplando o resultado da correção monetária, por não ser dedutível.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	31.12.1984	31.12.1985
Operações de Crédito	249.062,00	275.587,10
Interbancário	882.767,00	952.422,08
Outros	11.321,00	12.526,69
Permanente	93.150,00	96.717,64
total	1.236.300,00	1.337.253,51

PASSIVO

Depósitos Voluntários	889.680,00	966.637,32
Interbancário	222.420,00	241.659,33
Capital	120.000,00	120.000,00
Reserva de Capital	4.200,00	8.956,86
total	1.236.300,00	1.337.253,51

D R E

Receitas Operacionais	121.745,47
Despesas Operacionais	<u>96.196,65</u>
Lucro Líquido Operacional	25.548,82
Resultado da Correção Monetária	<u>(1.189,22)</u>
Lucro Líquido antes do Imposto de Renda	24.359,60
Provisão para o Imposto de Renda	<u>12.774,41</u>
Lucro Líquido	11.585,19

ROI	9,0%	Taxa LIBOR	8,65%
ROA	0,93%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$1.289.568,60	Inflação no período	3,83%
Margem Utilizada	\$1.240.535,87		
Margem p/Aplicação	\$ 49.032,73		

Principais Alterações:

- . Diminuição das taxas de retorno
- . Aumento dos níveis de Alavancagem
- . Diminuição do Lucro Distribuível
- . Manutenção do Capital Monetário

Pelo resultado apresentado no comparativo dos períodos, na forma apurada conforme exigências locais e com o novo cálculo baseado na correção monetária, podemos observar os efeitos de não se aplicar correção monetária, mesmo quando a inflação é extremamente baixa, como foi o caso dos períodos analisados, em que a inflação ficou em torno de 3,5% ao ano.

Em ambos os períodos tivemos um acréscimo no limite de alavancagem quando o cálculo foi feito sobre as Demonstrações corrigidas, obviamente pelo acréscimo da correção monetária sobre o capital, o que possibilita uma maior margem de aplicação e conseqüentemente resulta em um aumento nos lucros.

Os novos índices de rentabilidade mostraram que, sem a correção monetária, de fato ficam todos superavaliados. De um retorno sobre o investimento de 10% em 1984, o índice caiu para 8,8%, considerando-se a inflação. Com relação à Manutenção do Capital Monetário, não restou dúvidas, também, de que a correção monetária é necessária em qualquer situação de inflação, evitando-se a distribuição como dividendo de parcelas do Capital.

Se observarmos na comparação do dividendo distribuído em 1984, no valor de ME\$ 11.981,50, e compararmos com o recálculo desse lucro considerando a inflação, verificaremos que foram pagos ME\$ 1.050,00 como sendo dividendos, quando na realidade esse valor pertencia ao capital necessário para a manutenção dos mesmos níveis de atividade.

4.5.4.2 Análise Crítica da Situação Americana

A economia americana nos últimos 10 anos conviveu com um nível de inflação baixíssimo, sempre ao redor de 4% ao ano. Por isso, sua legislação não prevê nenhum mecanismo de correção monetária que ajuste o patrimônio pelos efeitos da deterioração causada pela inflação. Apesar de ser um fenômeno comum para os brasileiros, o sistema financeiro americano não admite nenhuma cláusula de correção monetária nos contratos, nas leis e conseqüentemente nos seus Demonstrativos Contábeis.

Kanitz¹⁸ comenta que "as distorções daí decorrentes são facilmente detectadas. Imagine o que aconteceria com o capital inicial de uma instituição como o Banco de Boston, fundado em 1776, que não sofre nenhuma atualização monetária em mais de 200 anos de inflação americana. Contabilmente esse valor estaria dizimado no final desse período."

Segundo os critérios americanos, somente uma inflação acima de 100% em três anos poderia ser considerada uma alta inflação; porém uma inflação de 5% ao ano, durante 10 anos, produziria uma inflação acumulada de 62%. Isso comprova que uma inflação baixa, no longo prazo, pode apresentar defasagens significativas nos resultados da empresa.

Na verdade, sem a devida correção, há um aumento do resultado das empresas americanas, que na verdade acabam

¹⁸ KANITZ, Stephen C. Op. Cit. p. 15.

distribuindo parte do seu capital como se fosse resultado, iniciando um processo lento de descapitalização, que no dia-a-dia do mercado financeiro é compensado pela inclusão na taxa de juros do diferencial inflacionário previsto para o período.

Esse procedimento afeta inclusive o cálculo do Lucro Distribuível e, conseqüentemente, os níveis de manutenção do Capital Monetário necessário à continuidade da empresa nos mesmos níveis produtivos.

Dentro dessa filosofia, foram desenvolvidos os métodos de tradução de Demonstrações Contábeis em Moedas Estrangeiras, tendo o FASB - Financial Accounting Standard Board determinado a utilização do método corrente para a conversão de demonstrativos provenientes de economias fortes, sem hiperinflação, e o método temporal para a conversão de demonstrativos em moeda fraca e com inflação.

Todos esses métodos de conversão foram desenvolvidos ancorados na taxa cambial na pressuposição de que ela regularizaria os efeitos inflacionários, pela sua própria composição, que teoricamente sempre teria a *PPP-Purchase Power Parity* como parâmetro, ou seja, considerariando as duas inflações.

Os níveis da inflação americana são baixos, dentro dos parâmetros para utilização do método da taxa corrente; dessa forma, não será considerada no processo de tradução, ficando os valores da mesma forma que apresentados no próprio país. Acontece apenas a substituição da unidade de medida para

outra moeda. Além disso, as taxas cambiais praticadas para o dólar em relação aos principais mercados. ficaram longe da PPP-Paridade do Poder de Compra da moeda, inclusive no Brasil, na conversão para as diversas moeda que tivemos e o Real.

Assim, nos padrões atuais, convertidos ou não para outra moeda, os demonstrativos americanos continuam apresentando defasagens referentes à desconsideração da inflação, ainda que baixa. Essas defasagens nos balanços, próprias de economias inflacionárias, ocorrem em doses homeopáticas e quase imperceptíveis no curto prazo.

Para validar essa premissa, pesquisamos a composição da inflação americana nos últimos 10 anos. Comparativamente montamos a taxa de paridade do Dólar com o Real e a analisamos frente à taxa de câmbio praticada no mesmo período, com a finalidade de comprovar que a taxa de câmbio não é o instrumento adequado para equalizar preços.

**INFLAÇÃO, TAXA DE CÂMBIO EFETIVA E PARITÁRIA
ESTADOS UNIDOS E BRASIL**

ANO	% INFLAÇÃO AMERICANA	% INFLAÇÃO BRASILEIRA	% VARIAÇÃO NOMINAL US\$ X R\$	% VARIAÇÃO PARITÁRIA R\$ X US\$
1982	6,10	97,80	97,71	86,40
1983	3,20	142,10	289,44	134,60
1984	4,30	197,00	223,58	284,70
1985	3,50	226,90	229,46	215,85
1986	1,90	145,20	42,41	140,63
1987	3,70	229,70	383,64	217,94
1988	4,10	682,30	959,22	651,49
1989	4,80	1.287,00	1.384,12	1.223,47
1990	5,40	2.937,80	1.397,27	2.782,16
1991	4,20	440,09	528,48	418,32
1992	3,00	1.008,70	1.059,01	879,32
1993	3,00	2.708,55	2.532,53	2.629,66

*Fonte: OCDE - "Economic Outlook" - Dezembro/90, Junho/93, Junho/94.
CÂMBIO - Séries Históricas - ANDIMA - Outubro/94.*

Quadro 4.1

C A P I T U L O 5

O PROBLEMA DAS FLUTUAÇÕES DAS TAXAS CAMBIAIS

Além dos problemas contábeis, o aspecto cambial é de extrema relevância no estabelecimento das demonstrações contábeis que integrarão os instrumentos de gestão de negócios no exterior, pois cada país adota um tipo de câmbio e tem sua moeda conversível ou não, surgindo assim problemas de paridade no estabelecimento de seu valor.

A taxa cambial nada mais é do que o preço, em moeda nacional, que é pago por uma moeda estrangeira.

Segundo Péria¹⁹ a moeda estrangeira é uma mercadoria e, como tal, está sujeita às forças da oferta e procura.

Esse é o tratamento dado pelo mercado, ou seja, o valor de uma moeda em relação a outra é o valor pago em números da outra, determinado pelo mercado.

Porém pode-se obter o valor ideal ou correto de uma moeda sem utilizar a validação do mercado, calculando-se a quantidade de moeda necessária para se adquirir a mesma cesta de produtos em diferentes países. Esse método é chamado de PPP - Purchase Power Parity.

Esse processo, que equaliza os preços de uma cesta de produtos e serviços similares entre dois países e determina a paridade do poder de compra entre duas moedas,

¹⁹ PÉRIA Junior, Milve Antonio, *Câmbio: Conhecimentos Gerais*. São Paulo: Aduanciras, 1986, p. 61.

sofre diferentes influências tanto dos fatores e insumos componentes dos preços dos produtos como da qualidade desses produtos. Fatores tais como tributações diferenciadas, qualidade da mão de obra e outros componentes do preço, provocariam distorções e comprometeriam a paridade desejada.

A própria taxa de inflação, componente do cálculo da paridade das moedas, muitas vezes não é considerada, em função do seu percentual ser considerado baixo, embora, ao longo de certo período, essa perda possa ser relevante.

Segundo ZINI²⁰ há dois conjuntos de fatores que afetam as taxas de câmbio de uma moeda. Primeiro, estão os denominados "fundamentos", isto é, fatores do lado real da economia, como a taxa de crescimento do PIB, o perfil tecnológico, a situação do balanço de pagamentos e, neste, particularmente de uma conta crítica chamada "conta corrente" (que é a soma das contas de comércio, de serviços e doações unilaterais). Segundo, vêm os fatores monetários: as taxas de juros de curto e de longo prazos, avaliação da política monetária recente, sua perspectiva para os próximos meses e a projeção de inflação. O jogo dessas forças resulta na taxa de câmbio verificada no mercado.

Isso significa que com a simples consideração da taxa de inflação de cada país, ainda que se obtenha a taxa

²⁰ ZINI, Alvaro Antonio Júnior. *Estudos Economicos. Instituto de Pesquisas Econômicas - USP, Volume 18, n. 1, Jan/Abril-1988.*

paritária da conversão da moeda, não se obtém o preço dessa moeda em termos de mercado.

5.1 Formação da Taxa Cambial

A taxa de câmbio é a relação existente entre duas moedas, em que o preço, determinado pelo mercado, da moeda de um país é medido em quantidades de outra moeda, podendo variar em função do tipo de mercado de câmbio que é praticado. Esses tipos de mercado de câmbio são divididos em duas categorias: com taxa livre (flutuante) e com taxa fixa.

a) Mercado de Câmbio com Taxa Livre

O câmbio com Taxa Livre é conduzido pelo mercado, ou seja, é o mercado quem determina a taxa, pela força da oferta e da procura, não existindo qualquer regulamentação oficial.

Os bancos centrais intervêm nas do mercado quando as taxas ficam acima ou abaixo do nível desejado pelo governo, comprando ou vendendo moedas em níveis que possam equilibrar os preços dentro do patamar desejado.

b) Mercado de Câmbio de Taxa Fixa

Neste mercado, as taxas de câmbio são fixadas pelas autoridades, dentro dos parâmetros necessários ao cumprimento da política governamental. Até bem pouco tempo essa era a prática adotada no Brasil, quando o Banco Central fixava a taxa cambial de todas as moedas, visando equacionar problemas internos de inflação, disponibilidade de divisas, etc. Atualmente, no Brasil o mercado é livre para estabelecer o preço das moedas.

A fixação do preço das moedas, feita geralmente pelo governo ou pelos bancos centrais, compreende os seguintes fatores, segundo Péria²¹

- a) inflação interna e externa;
- b) interesse em incentivar as exportações ou coibir as importações;
- c) maior ou menor fluxo de recursos externos, com vistas à tomada de empréstimos.

5.2 Formação Teórica da Taxa Cambial

A formação teórica da Taxa Cambial deriva do conceito de que, como qualquer mercadoria posta à venda, as moedas estrangeiras também estão sujeitas à lei da oferta e da procura. Assim, o preço das moedas estrangeiras é explicado pelos mesmos artifícios comumente usados para explicar a

²¹ PERIA Junior, Milve Antonio - Op. Cit. pag.

formação dos preços em geral. Ou seja, pela intersecção das curvas da Oferta e da Procura.

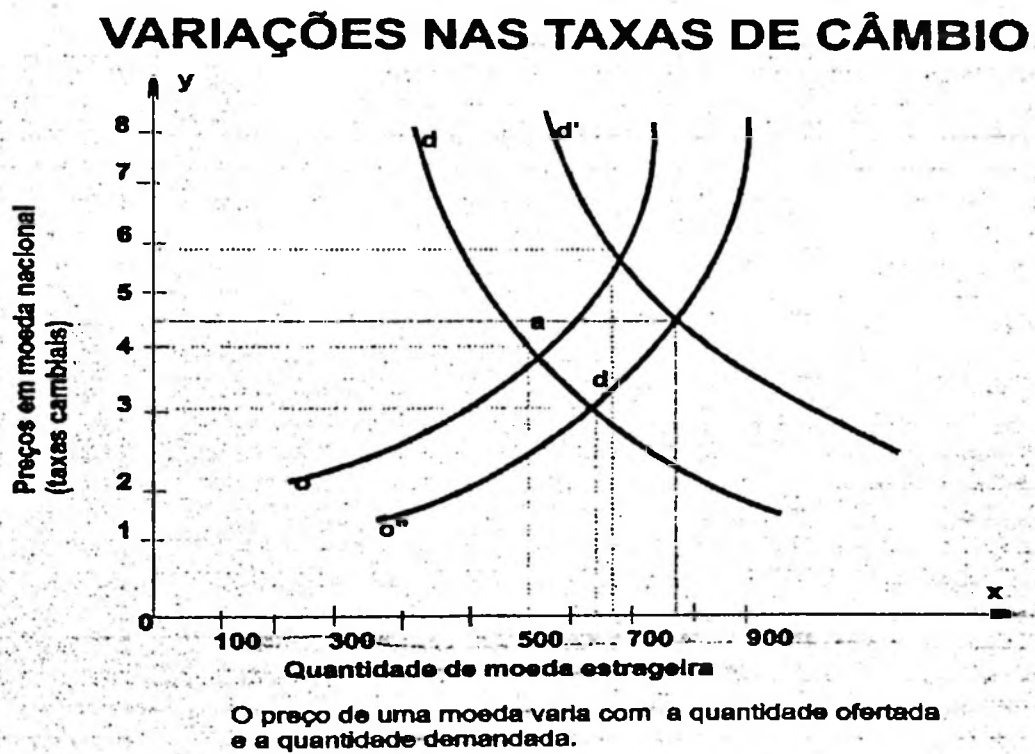


figura 5.1

5.3 Paridade do Poder de Compra

A taxa de paridade, também chamada de Taxa Real, teve o seu desenvolvimento a partir do trabalho do Prof. Gustav Cassel, em 1919, que correlacionou, dentro de sua teoria, as variações relativas de preços entre dois países. Essa paridade, segundo Santos²², é o resultado do cálculo da expressão:

$$TC(m1) = TC(M0) \times \frac{\frac{PI(M1)}{PI(M0)}}{\frac{PE(M1)}{PE(M0)}}$$

onde ,

TC(M1) = Taxa de câmbio no momento 1

TC(M0) = Taxa de câmbio no momento 0

PI(M1) = Índice geral que meça a variação dos preços internos no momento 1

PI(M0) = índice geral que meça a variação dos preços internos no momento 0

PE(M1) = índice geral que meça a inflação dos preços Externos no momento 1

PE(M0) = índice geral que meça a inflação dos preços Externos no momento 0

²² SANTOS, Ariovaldo dos. *Alguns Efeitos da Utilização de Índices inadequados na correção dos balanços de empresas estrangeiras no Brasil*. Tese (Doutoramento em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993. p.32.

Ou como expresso por MARTINS²³, quando indica o cálculo da variação cambial para se manter a paridade cambial:

$$\frac{1 + \text{inflação interna}}{1 + \text{inflação externa}} - 1$$

Dentro dessa teoria a taxa cambial seria estabelecida por meio da ponderação das modificações de preços acontecidas nos dois países. No entanto, essa teoria tem recebido críticas que, segundo Ratti²⁴ se agrupam em dois itens:

- a) críticas quanto à possibilidade de aplicação da fórmula:
- . haveria dificuldades na escolha do índice de preços a ser utilizado;
 - . o cálculo desses índices ainda estaria sujeito a falhas e critérios de ponderações diversos.
- b) críticas quanto à validade científica da teoria:
- . considera apenas os níveis gerais de preços, desprezando outros elementos que afetam o volume da procura, tais como os rendimentos, motivos psicológicos, etc.

No entanto, e apesar das críticas, o cálculo da paridade tem sido o referencial básico para o

²³ MARTINS, Eliseu. Investimentos societários no exterior. IOB-Caderno Temática Contábil, São Paulo: nº 17, 2º decêndio, Jun.1982.

²⁴ RATTI, Bruno. Comércio Internacional e Câmbio. 6. Ed. São Paulo: Aduaneiras. 1985, p.124.

estabelecimento da taxa cambial. A esse respeito Ratti²⁵ comenta que "é interessante mencionar que, não obstante as críticas apontadas, inúmeros economistas são concordes em afirmar que as variações nos níveis gerais de preços constituem o fator mais importante na determinação da taxa cambial. Em casos de inflação generalizada pode-se comprovar a validade das idéias de Cassel".

ZINI²⁶ também destaca os méritos e a utilidade da Teoria quando afirma que em "situações em que haja inflação elevada ou fenômenos advindos de perturbação eminentemente monetária, como a situação de hiperinflação que vivemos. Para essas situações, o critério é útil na correção da taxa de câmbio".

5.4 Os efeitos da desvalorização/valorização cambial

O processo de desvalorização é medido a partir da linha de equilíbrio ou da Paridade do Poder de Compra. Então, a desvalorização cambial provoca a elevação dos preços em moeda local dos bens importados e redução dos preços dos bens exportados em moeda estrangeira, para manter a mesma composição de custos e lucros.

No entanto, encontramos situações como a do IENE, em que, há 25 anos, eram necessários 360 IENS para adquirir um DOLAR e em abril de 1995, um dólar valia 84,30 ienes. Só nos

²⁵ RATTI, Bruno. Op. Cit. p. 126.

²⁶ ZINI Junior, Alvaro Antonio. Op. Cit. p. 20.

últimos 18 meses o IENE já ficou cerca de 40% mais fraco, chegando o Dólar a valer, em outubro/96, 114,15 ienes, sem que se registrassem igual performance na inflação local. Ou seja, isso vem comprovar que não se pode substituir qualquer medida de inflação pela variação do Dólar, em razão de que sua cotação no mercado internacional, de longe, não representa a composição inflacionária do Japão e dos EUA, conforme encontramos na teoria da Paridade do Poder de Compra (PPP) .

Atualmente bastam 111,50 IENES para adquirir um Dólar, o que é uma verdadeira pechincha se compararmos com os preços de 25 anos atrás, em se tratando de duas economias estáveis.

Essa situação em nada se compara à composição da taxa de câmbio ideal ou real, determinada pela paridade.

5.5 BIG MACCURRENCIES

Inúmeros outros métodos foram idealizados para medir o preço ideal de uma moeda, existindo inclusive um índice ancorado na variação do preço do "BIG MAC", aquele sanduíche famoso, feito com dois hamburques, alface, queijo, molho especial, no pão com gergelim, que faz a alegria das crianças e o horror dos pais.

O índice BIG MAC, editado anualmente pela revista inglesa "The Economist", foi criado em 1986 para ser um guia

que indicaria se a moeda estava dentro de um nível cambial correto. Não um preciso indicador de moeda mas, sim, uma ferramenta para fazer a teoria da taxa de câmbio um pouco mais digerível. O chamado Burgernomics foi baseado num dos mais antigos conceitos em economia internacional: A Teoria da Paridade do Poder de Compra da Moeda (PPP), que diz que a taxa de câmbio entre duas moedas move-se para a taxa que equalizaria os preços de uma cesta idêntica de produtos e serviços em cada país.

No caso do índice BIG MAC, a cesta é o próprio sanduíche, que é produzido com os mesmos ingredientes em 79 países.

A BIG MAC PPP é uma taxa de câmbio que equaliza o preço do hambúrguer na América e no Exterior. Comparando-se a atual taxa de câmbio com o BIG MAC PPP, teremos o indicativo se a moeda de cada país está over ou under avaliada.

Como na aplicação da Teoria da PPP da forma convencional, a BIG MAC PPP agrega as mesmas distorções de taxas e barreiras alfandegárias que fazem com que a Paridade do Poder de Compra seja considerada apenas em indicador. A BIG MAC PPP acaba sendo um índice verificável do custo de vida dos países, mas não um guia seguro para o estabelecimento da taxa de câmbio.

Apesar das variações na sua composição nos diferentes países, que tem muito a ver com o cálculo do valor das moedas, mostra o real poder aquisitivo das moedas por meio da compra de um sanduíche, que no caso representa uma cesta

de produtos idênticos que pode ser encontrado em qualquer parte do mundo. Essa missão é praticamente impossível com a medição daquele enorme conjunto de índices de preços da FIPE.

O padrão hamburger

Preços do Big Mac					
	Na moeda local	Em dólares	Taxa de câmbio real em 5/4/94	Paridade implícita do poder de compra do dólar	Desvalorização ou super valorização da moeda local sobre o dólar (%)
Estados Unidos	\$2,30	\$2,30			
Argentina	Peso 3,60	3,60	1,00	1,57	+57
Austrália	A\$2,45	1,72	1,42	1,07	-25
Austri	Sch34,00	2,84	12,0	14,8	+23
Bélgica	BFr 109	3,10	35,2	47,39	+35
Brasil	Cr 1.500	1,58	949	652	-31
Inglaterra	L1,81	2,65	1,46	1,27	+15
Canadá	C\$2,86	2,06	1,39	1,24	-10
Chile	Peso 948	2,28	414	412	-1
China	Yuan 9,00	1,03	8,70	3,91	-55
Czech Rep	Ckr50	1,71	29,7	21,7	-27
Dinamarca	DKr25,75	3,85	6,69	11,2	+67
França	FFr18,5	3,17	5,83	8,04	+38
Alemanha	DM4,60	2,69	1,71	2,00	+17
Grécia	Dr620	2,47	251	270	+8
Holanda	F15,45	2,85	1,91	2,37	+24
Hong Kong	HK\$9,20	1,19	7,73	4,00	-48
Hungria	Fonnt 169	1,66	103	73,48	-29
Itália	Lira4,550	2,77	1,641	1,978	+21
Japão	¥391	3,77	104	170	+64
Malásia	M\$3,77	1,40	2,69	1,64	-39
México	Peso 8,10	2,41	3,36	3,52	+5
Polónia	Zloty 31.000	1,40	22.433	13.478	-40
Portugal	Esc 440	2,53	174	191	+10
Rússia	Rublo 2.900	1,66	1.775	1.261	-29
Singapura	\$2,98	1,90	1,57	1,30	-17
S. Korea	Won 2.300	2,84	810	1.000	+24
Espanha	Ptas345	2,50	138	150	+9
Suécia	Skr25,5	3,20	7,97	11,1	+39
Suíça	Sfr5,70	3,96	1,44	2,48	+72
Taiwan	NT\$62	2,35	26,4	26,96	+2
Tailândia	Baht48	1,90	25,3	20,87	-17

Fonte: McDonald's

quadro 5.1

O padrão hamburger

Preços do Big Mac					
	Na moeda local	Em dólares	Taxa de câmbio real em 07/04/95	Paridade implícita do poder de compra do dolar	Desvalorização ou super valorização da moeda local sobre o dolar (%)
Estados Unidos	\$2,32	\$2,32			
Argentina	Peso 3,00	3,00	1,29	1,00	+29
Austrália	A\$2,45	1,82	1,06	1,35	-22
Austria	Sch39,0	4,01	16,8	9,72	+73
Bélgica	BFr 109	3,84	47,0	28,4	+66
Brasil	Real 2,42	2,69	1,04	,90	+16
Inglaterra	L1,74	2,80	1,33	1,61	+21
Canadá	C\$2,77	1,99	1,19	1,39	-14
Chile	Peso 950	2,40	409	395	+4
China	Yuan 9,00	1,05	3,88	8,54	-55
Czech Rep	Ckr50,0	1,91	21,6	26,2	-18
Dinamarca	DKr26,75	4,92	11,5	5,43	+112
França	FFr18,5	3,85	7,97	4,80	+66
Alemanha	DM4,80	3,48	2,07	1,38	+50
Holanda	F15,45	3,53	2,35	1,55	+52
Hong Kong	HK\$9,50	1,23	4,09	7,73	-47
Hungria	Fonnt 191	1,58	82,3	121	-32
Indonésia	Rúpia 3.900	1,75	1.681	2.231	-25
Israel	Shekel8,90	3,01	3,84	2,95	+30
Itália	Lira4.500	2,64	1.940	1.702	+14
Japão	¥391	4,65	169	84,2	+100
Malásia	M\$3,76	1,51	1,62	2,49	-35
México	Peso 10,9	1,71	4,70	6,37	-26
Nova Zelândia	NZ\$2,95	1,96	1,27	1,51	-16
Polônia	Zloty 3,40	1,45	1,47	2,34	-37
Rússia	Rublo 8.100	1,62	3.291	4.985	-30
Singapura	\$2,95	2,10	1,27	1,40	-9
S. Korea	Won 2.300	2,99	991	769	+29
Espanha	Ptas355	2,86	153	124	+23
Suécia	Skr26,0	3,54	11,2	7,34	+53
Suiça	Sfr5,90	5,20	2,54	1,13	+124
Taiwan	NT\$65	2,53	28,0	25,7	+9
Tailândia	Baht48,0	1,95	20,7	24,6	-16

Fonte: McDonald's

quadro 5.2

5.6 A inflação e seus efeitos no estabelecimento da Taxa de Câmbio

Como vimos anteriormente, a taxa de câmbio agrega componentes inflacionários ao preço estabelecido para a troca da moeda do país de origem pela do país em que se pretende converter as demonstrações. Se calculada pela Paridade do Poder de Compra - PPP, a taxa de câmbio indicaria a correlação que deveria existir entre o preço de troca das duas moedas e a inflação dos dois países.

A maioria dos países com moeda forte convive com algum grau de inflação, que deveria ser repassado para a taxa de câmbio, se esta fosse calculada dentro da paridade do poder de compra - PPP.

Independente do tamanho das inflações envolvidas, se a taxa de câmbio for calculada pela paridade do poder de compra, na verdade a variação da taxa de câmbio refletiria a ponderação das duas inflações, podendo ficar acima ou abaixo da inflação local, em função do tamanho da inflação na moeda que pretendemos trocar.

Exemplo: considerando que a inflação interna de um país seja de 12% no corrente ano, e a inflação no outro país, cuja paridade de poder de compra desejamos calcular, seja de 5% no corrente ano, a variação da taxa de câmbio será de 7% $[(1,12:1,05)-1]$ em virtude da perda de poder aquisitivo da outra moeda.

$$(1 + i_i / 1 + i_e) - 1 = PPP$$

$$(1 + 0,12 / 1 + 0,05) - 1 = 0,07 \text{ ou } 7\%$$

Nesse mesmo exemplo, digamos que a taxa de inflação externa seja zero, teríamos a variação da taxa de câmbio de 12%, igual à variação da inflação do país. Assim, o distanciamento da variação da taxa de câmbio da própria inflação local é proporcional aos níveis de inflação externa utilizados no cálculo.

Porém, como vimos anteriormente, a taxa de câmbio dificilmente é calculada levando-se em conta a variação da inflação e/ou da paridade do poder de compra da moeda. Normalmente é o mercado que determina o preço em função da oferta e procura pela moeda.

Exemplificando o que foi dito anteriormente, utilizamos a situação do dólar americano para ilustrar bem a diferença entre o que ocorre na prática e o que deveria ser teoricamente.

**INFLAÇÃO X TAXA DE CÂMBIO EFETIVA E
PARITÁRIA**

ANO	% INFLAÇÃO AMERICANA	% INFLAÇÃO BRASIL	% INFLAÇÃO JAPÃO	% VARIÇÃO NOMINAL IENE X US\$	% VARIÇÃO NOMINAL US\$ X R\$	% VARIÇÃO PARITÁRIA IENE X US\$	% VARIÇÃO PARITÁRIA R\$ X US\$
1982	6,10	97,80	2,70	12,92	97,71	(0,03)	86,40
1983	3,20	142,10	1,90	(4,66)	289,44	(0,01)	134,60
1984	4,30	197,00	2,20	(0,04)	223,58	(0,02)	284,70
1985	3,50	226,90	2,00	(0,42)	229,46	(0,01)	215,85
1986	1,90	145,20	0,60	(29,38)	42,41	(0,01)	140,63
1987	3,70	229,70	0,10	(14,18)	383,64	(0,03)	217,94
1988	4,10	682,30	0,70	(11,34)	959,22	(0,03)	651,49
1989	4,80	1.287,00	2,30	7,64	1.384,12	(0,02)	1.223,47
1990	5,40	2.937,80	3,10	4,93	1.397,27	(0,02)	2.782,16
1991	4,20	440,09	3,30	(7,11)	528,48	0,00	418,32
1992	3,00	1.008,70	1,70	(5,80)	1059,01	(0,01)	879,32
1993	3,00	2.708,55	1,30	(12,23)	2.532,53	(0,01)	2.629,66

Fonte: OCDE - "Economic Outlook" - Dezembro/90, Junho/93, Junho/94.
CÂMBIO - Séries Históricas - ANDIMA - Outubro/94

Quadro 5.3

Independente de como se chegou ao seu valor, a taxa de câmbio, se utilizada como indexador contábil, provocará sérias distorções em função do seu cálculo incluir a inflação externa alterando, assim, o verdadeiro efeito inflacionário que deve conter o balanço da investida, sob inflação, pela exata proporção do efeito da inflação externa no cálculo da taxa de câmbio.

Em apenas uma hipótese a taxa de câmbio pode apresentar números reais: quando a sua composição refletir apenas o índice inflacionário ou a perda de poder de compra da moeda local, ou seja, sem inflação externa.

5.7 A TAXA DE CÂMBIO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Moeda é um instrumento facilitador de troca e sujeito também às leis do mercado, que na verdade determina o seu valor em unidades de uma outra moeda.

Sendo assim, a taxa de câmbio não é formada somente pela combinação das inflações nos países envolvidos, mas agrega também componentes mercadológicos que a transformam numa mercadoria.

No entanto a moeda é um instrumento de troca e de pagamento. Assim, os investimentos no exterior devem refletir seus resultados na moeda que servirá de instrumento de resgate desses investimentos.

Se compararmos um investimento feito em determinado país, em sua moeda local, nosso desempenho será medido logicamente pela comparação do "ROI" calculado à moeda do investimento alternativo, eliminando-se dessa forma as disfunções da taxa cambial como meio de correção.

Esse relato do comportamento das moedas nos levou a uma série de reflexões e constatações que podemos alinhar como segue:

a) é impraticável a busca de uma taxa paritária da moeda, tendo em conta que todos os instrumentos idealizados não chegaram a um lugar comum;

b) a globalização dos mercados fez com que a moeda fosse incluída como mais um item de negócio, sendo o seu

preço determinado pela oferta e procura e não pelo seu real valor de poder de compra;

c) tornando-se um produto de comércio internacional, sua função interna de moeda de troca permanece vinculada aos índices inflacionários, pouco importando o seu real valor de troca por outra moeda;

d) apenas influencia os setores vinculados a Importação e Exportação;

e) o seu valor de troca por outra moeda é um agregado de desempenho verificável sob o ponto de vista do tomador da decisão em mantê-la em seus investimentos.

5.8 OS EFEITOS DA INFLAÇÃO E DA TAXA DE CÂMBIO NOS RESULTADOS DA TRADUÇÃO

Os métodos de tradução foram desenvolvidos em ambientes não-inflacionários prevendo situações de baixa ou hiperinflação nos países de origem das demonstrações a serem convertidas, no pressuposto de que as demonstrações domésticas estivessem sempre a valores correntes.

As premissas básicas que regem os dois enfoques principais na Tradução de Demonstrações de Empresas Estrangeiras estão, no caso do enfoque da Taxa Corrente, que todos os valores estejam a preços correntes, usando-se então a taxa de câmbio corrente, pelo simples fato de a interpretação dos níveis inflacionários não considerar índices baixos.

Já o enfoque da Taxa Histórica ou o Método Temporal é recomendado para aplicação em Demonstrações provenientes de países hiperinflacionários - 100% de inflação acumulada em três anos. Seu uso pressupõe a solução, pela variação da Taxa de Câmbio, do problema da inflação sem correção monetária. Existindo algum sistema de correção monetária, implica sua não aceitação.

Verificamos no item anterior que, pela composição, a taxa de câmbio não pode ser considerada um instrumento de correção. Sem falarmos nos valores atribuídos pelo mercado, e assumindo que as taxas de câmbio fossem todas encontradas pelo cálculo da Paridade do Poder de Compra - PPP, ainda

assim teríamos apenas uma taxa equalizadora entre duas inflações.

Observamos também, que dentre os diversos métodos de obter a taxa ideal de câmbio, todos tinham alguma inconsistência e apenas um é verificável, o preço do mercado.

Se considerarmos o cenário em que foram concebidos os métodos de conversão, países sem nenhuma inflação, a lógica seria a taxa de câmbio refletir apenas a inflação interna do país de origem das demonstrações que serão convertidas.

O reflexo dessas inconsistências é mais visível no caso da aplicação dos métodos de tradução em economias inflacionárias. Porém, mesmo em países de economia forte, algum grau de inflação sempre vai existir e, por menor que seja o seu reflexo no curto prazo, sua significância no longo prazo será bem mais danosa.

Na conversão de Demonstrativos originários de países de alta inflação, não é permitido o uso do enfoque da taxa corrente na conversão, sendo utilizado o método Temporal previsto originalmente no FASB nº. 8. Isso faz com que os demonstrativos percam a sua identidade original: os valores monetários são convertidos pelas taxas de câmbio correntes, enquanto os itens não monetários são convertidos pela taxa histórica.

Outra forma de conversão existente consiste em converter pela taxa histórica e, posteriormente, efetuar a correção monetária ou integral pelos parâmetros utilizados

no Brasil. Esse método descaracteriza a própria formação do lucro por trazer as demonstrações para uma realidade econômico-financeira brasileira e não propriamente do país de geração do resultado, distorcendo qualquer tipo de avaliação que se faça com a utilização desses números.

Exemplificando a situação, teríamos que a conversão pela taxa histórica significa substituímos a moeda original por outra que teoricamente agregaria em seu valor a inflação da moeda original. No entanto, na composição de sua taxa de câmbio, inclui-se a inflação da própria moeda.

Digamos que determinado item não-monetário do balanço em moeda estrangeira em 31.12.X0 fosse de ME\$100.000,00 e a taxa de câmbio para a conversão para o real fosse de R\$ 100,00 para cada ME\$ 1,00. Teríamos então R\$1.000,00 no balanço convertido de 31.12.X0. Durante o exercício de X1, a inflação interna foi de 3% a.a., enquanto a inflação externa foi de 6% ao ano. Pela Paridade do Poder de Compra, a taxa de câmbio deveria sofrer uma variação de:

$$(1+i_i)/(1+i_e) - 1 \text{ ou } (1 + 0,03)/(1 + 0,06) - 1 = -0,0283$$

Assim, teríamos uma taxa de câmbio de R\$ 97,17, resultado da multiplicação da taxa anterior por -0,0283 (-2,83%).

Se convertermos o valor desse item não-monetário pela taxa histórica e posteriormente o corrigirmos pela inflação

externa, que é o ponto básico do Método Temporal com Correção Monetária, teremos o seguinte número:

$$\text{ME\$ } 100.000,00 / \text{R\$ } 100,00 = \text{R\$ } 1.000,00$$

Aplicando-se a esse número a correção monetária pela inflação brasileira que foi de 6% ao ano, teríamos R\$1.060,00.

Pelo método da Taxa Corrente, recomendado pelo FASB, esse item seria convertido pela aplicação da taxa de câmbio corrente sobre o saldo do balancete em 31.12.x1, obtendo-se o seguinte número:

$$\text{ME\$ } 100.000,00 / \text{R\$ } 97,17 (\text{Taxa paritária}) = \text{R\$ } 1.029,12$$

O IBRACON, nas conclusões de seu pronunciamento de janeiro de 1986, "Investimentos societários no exterior e critérios de conversão de demonstrações contábeis em outras moedas para cruzeiros", adotado pela CVM na sua deliberação nº 28, de 05 de fevereiro de 1986, observa que:

" . O método da Taxa Corrente é aplicável para investimentos em coligadas e controladas em países de moeda forte e estável;

. O método da Taxa Corrente é também aplicável para investimentos em coligadas e controladas em países de moeda fraca e de alta inflação, mas que tenham adequado sistema de correção monetária e de ajuste dos reflexos da inflação

nas demonstrações contábeis, que, no final, produzam patrimônio líquido e resultados representativos e próximos do sistema adotado no Brasil.

. O método da taxa histórica baseia-se no princípio de que a conversão das demonstrações contábeis é feita interpretando-se as transações como se tivessem ocorrido na moeda para a qual se pretende converter."

Comenta ainda o IBRACON que "Esse método tem sido particularmente útil e representativo nos casos de empresas investidoras sediadas em países de "moeda forte" que tenham investimentos em países com elevada inflação e não adotam sistemas de correção monetária. De fato, este método apura demonstrações contábeis convertidas para a moeda forte, de forma bem mais realista e representativa, pois elimina parcela substancial dos efeitos da inflação, através da técnica de conversão." (grifo nosso).

A conversão, com a utilização do método corrente, de uma demonstração proveniente de uma economia forte e sem inflação significativa, num primeiro momento deixa a impressão de que o resultado seria uma peça contábil perfeita. Acontece que, pelos critérios geralmente adotados, uma inflação só é considerada significativa quando atinge o patamar de 100% em 3 anos. Numa visão oportunista, ou seja, de curto prazo, nada teríamos a acrescentar. Porém, dentro do postulado da continuidade, devemos analisar hoje com uma visão de longo prazo.

O grande problema reside, então, na eliminação dessas inconsistências existentes nos processos de conversão de demonstrações contábeis.

5.8.1 - Exemplo dos efeitos da inflação na conversão de demonstrativos de países com baixa inflação

Utilizando-se os mesmos demonstrativos do exemplo anterior, em que tínhamos uma dependência bancária localizada em um país com baixos índices inflacionários, que, por isso, não adotava mecanismos de correção monetária. A dependência foi formada em 31.12.1983, com Capital inicial de ME\$ 120.000,00 e investimentos permanentes não-depreciáveis de ME\$ 90.000,00. Simultaneamente à sua abertura, obtem uma linha de crédito no Interbancário local no valor de ME\$ 200.000,00 e Depósitos Voluntários no valor de ME\$ 800.000,00, totalmente aplicados.

O Banco tem como norma geral efetuar suas captações a uma taxa de no máximo a LIBOR e efetuar suas aplicações a no mínimo a taxa LIBOR mais 2%.

Admitiremos, também, que o Imposto de Renda e os dividendos são pagos no dia do balanço, ou seja, no último dia útil do exercício, com a diminuição das aplicações no interbancário em valores correspondentes.

Balço em 31.12.1983

ATIVO		PASSIVO	
Operações de Crédito	\$ 220.000	Depósitos Voluntários	\$ 800.000
Interbancário	800.000	Interbancário	\$ 200.000
Outros	10.000	Capital	\$ 120.000
Permanente	90.000		
total	\$ 1.120.000	total	\$ 1.120.000

O Banco desenvolveu suas atividades no Exercício de 1984, tendo apresentado os seguintes movimentos e respectivas avaliações:

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	31.12.1983	31.12.1984
Operações de Crédito	220.000,00	249.062,00
Interbancário	800.000,00	881.717,00
Outros	10.000,00	11.321,00
Permanente	90.000,00	90.000,00
total	1.120.000,00	1.232.100,00

PASSIVO

Depósitos Voluntários	800.000,00	889.680,00
Interbancário	200.000,00	222.420,00
Capital	120.000,00	120.000,00
total	1.120.000,00	1.232.100,00

D R E

Receitas Operacionais	136.063,00
Despesas Operacionais	<u>112.100,00</u>
Lucro Antes do Imposto de Renda	23.963,00
Provisão para o Imposto de Renda	<u>11.981,50</u>
Lucro Líquido	11.981,50

ROI	10%	Taxa LIBOR	11,21%
ROA	1,05%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$1.200.000,00	Inflação no período	3,5 %
Margem Utilizada	\$1.030.000,00		
Margem p/Aplicação	\$ 170.000,00		

5.8.2 Exemplo com a utilização do Método da Taxa Corrente

Inicialmente, desenvolveremos o exemplo utilizando, para a conversão desses demonstrativos emitidos originalmente em dolares americanos, o método da Taxa Corrente, recomendado pelo FASB - Financial Accounting Standard Board, em seu FAS n.52/81, para a conversão de demonstrativos provenientes de economias com baixa taxa inflacionária e adotado no Brasil, para a mesma finalidade.

Durante o exercício de 1984, assumimos que a taxa inflacionária americana foi de 3,5% ao ano, enquanto que a inflação brasileira foi de 197,0% ao ano, gerando assim uma taxa de paridade de:

$$(1+1,97)/(1+0,035) - 1 = 1,8696 \text{ ou } 186,96\% \text{ de reajuste.}$$

Assim, para uma taxa de câmbio de R\$97,71 por US\$ 1,00 em 31.12.1983, teremos uma taxa paritária de R\$ 280,39 por US\$1,00 em 31.12.1984.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	US\$	TAXA	REAIS
Operações de Crédito	249.062,00	280,39	69.834.494,18
Interbancário	881.717,00	280,39	247.224.629,60
Outros	11.321,00	280,39	3.174.295,19
Permanente	90.000,00	280,39	25.235.100,00
total	1.232.100,00	280,39	345.468.519,00

PASSIVO

Depósitos Voluntários	889.680,00	280,39	249.457.375,20
Interbancário	222.420,00	280,39	62.364.343,80
Capital	120.000,00	280,39	33.646.800,00
total	1.232.100,00	280,39	345.468.519,00

D R E	US\$	TAXA	REAIS
Receitas Operacionais	136.063,00	280,39	38.150.704,57
Despesas Operacionais	112.100,00	280,39	31.431.719,00
G/P de conversão	-		-
Lucro AIR	23.963,00	280,39	6.718.985,57
Provisão p/IR	<u>11.981,50</u>	280,39	<u>3.359.492,79</u>
Lucro Líquido	11.981,50	280,39	3.359.492,78
Dividendo Distribuído	11.981,50	280,39	3.359.492,78

5.8.3 Exemplo com a utilização do Método da Taxa Histórica ou Temporal

Aplicam-se a esses demonstrativos o método da Taxa Histórica ou Temporal, em que todos os itens não monetários são convertidos com a utilização da taxa de câmbio vigente na data da formação de cada um. Esse método também é recomendado no Brasil para conversão de Demonstrativos de economias com inflação. Dentro desse método, teremos a seguinte nova situação, para uma inflação de 3,5% ao ano, lembrando que o cálculo de Imposto de Renda continua da mesma forma, tendo em conta a não-dedutibilidade do Saldo da Correção Monetária.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	31.12.1984	TAXA	REAIS
Operações de Crédito	249.062,00	280,39	69.834.494,18
Interbancário	881.717,00	280,39	247.224.629,60
Outros	11.321,00	280,39	3.174.295,19
Permanente	90.000,00	97,71	8.793.900,00
total	1.232.100,00		329.027.319,00

PASSIVO

Depósitos Voluntários	889.680,00	280,39	249.457.375,20
Interbancário	222.420,00	280,39	62.364.343,80
Capital	120.000,00	97,71	11.725.200,00
Lucros Acumulados	-		5.480.400,00
total	1.232.100,00		329.027.319,00

D R E

Receitas Operacionais	136.063,00	280,39	38.150.704,57
Despesas Operacionais	112.100,00	280,39	(31.431.719,00)
G/P de conversão			5.480.400,00
Lucro Líquido AIR	23.963,00		6.718.985,57
Provisão p/IR	<u>11.981,50</u>	280,39	<u>3.359.492,79</u>
Lucro Líquido	11.981,50		8.839.892,78
Dividendo Distribuído	11.981,50		3.359.492,79
Variação em L.Acumulados			5.480.400,00

ROI	51%	Taxa LIBOR	11,21%
ROA	2,8%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$1.200.000,00	Inflação no período	3,5 %
Margem Utilizada	\$1.142.100,00		
Margem p/Aplicação	\$ 57.900,00		

Ganhos de Conversão:

Correção Cambial s/Ativos	219.592.119,00
(-) Correção Cambial s/Passivos	214.111.719,00
(-) Receitas Operacionais	38.150.704,57
(+) Despesas Operacionais	31.431.719,00
(+) Provisão p/IR	3.359.492,79
(+) Dividendo distribuído	3.359.492,79
Ganhos de Conversão	5.480.400,00

5.8.4 Exemplo com a utilização do Método da Taxa Histórica com Correção Monetária

A metodologia de cálculo desse método envolve a conversão com a taxa histórica de câmbio para os itens não monetários e a posterior correção monetária nos moldes e nas taxas tradicionalmente utilizados internamente no Brasil.

O primeiro passo para a efetivação da conversão consiste na tradução das Demonstrações utilizando-se as taxas históricas para os itens não-monetários e a taxa corrente para os itens monetários.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	31.12.1984	TAXA	REAIS
Operações de Crédito	249.062,00	280,39	69.834.494,18
Interbancário	881.717,00	280,39	247.224.629,60
Outros	11.321,00	280,39	3.174.295,19
Permanente	90.000,00	97,71	8.793.900,00
total	1.232.100,00		329.027.319,00

PASSIVO

Depósitos Voluntários	889.680,00	280,39	249.457.375,20
Interbancário	222.420,00	280,39	62.364.343,80
Capital	120.000,00	97,71	11.725.200,00
Reservas de Capital	-		23.101.644,00
Lucros Acumulados	-		5.480.400,00
total	1.232.100,00		329.027.319,00

D R E

Receitas Operacionais	136.063,00	280,39	38.150.704,57
Despesas Operacionais	112.100,00	280,39	(31.431.719,00)
G/P de conversão			5.480.400,00
Lucro Líquido AIR	23.963,00		6.718.985,57
Provisão p/IR	<u>11.981,50</u>	280,39	<u>3.359.492,79</u>
Lucro Líquido	11.981,50		8.839.892,78
Dividendo Distribuído	11.981,50		3.359.492,79
Variação em L.Acumulados			5.480.400,00

ROI	51%	Taxa LIBOR	11,21%
ROA	2,8%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$1.200.000,00	Inflação no período	3,5 %
Margem Utilizada	\$1.142.100,00		
Margem p/Aplicação	\$ 57.900,00		

Ganhos de Conversão:

Correção Cambial s/Ativos	219.592.119,00
(-) Correção Cambial s/Passivos	214.111.719,00
(-) Receitas Operacionais	38.150.704,57
(+) Despesas Operacionais	31.431.719,00
(+) Provisão p/IR	3.359.492,79
(+) Dividendo distribuído	3.359.492,79
Ganhos de Conversão	5.480.400,00

O passo seguinte consiste na correção dos itens não monetários.

Após a conversão, aplica-se a Correção Monetária, nos moldes utilizados no Brasil, sobre os números convertidos e à taxa de inflação do Brasil.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ATIVO	31.12.1984	TAXA	REAIS
Operações de Crédito	249.062,00	280,39	69.834.494,18
Interbancário	881.717,00	280,39	247.224.629,60
Outros	11.321,00	280,39	3.174.295,19
Permanente	90.000,00	97,71	26.117.883,00
total	1.232.100,00		346.351.302,00

PASSIVO

Depósitos Voluntários	889.680,00	280,39	249.457.375,20
Interbancário	222.420,00	280,39	62.364.343,80
Capital	120.000,00	97,71	11.725.200,00
Reserva de Capital	-		23.098.644,00
Lucros Acumulados	-		(294.261,00)
total	1.232.100,00		346.351.302,00

D R E

Receitas Operacionais	136.063,00	280,39	38.150.704,57
Despesas Operacionais	112.100,00	280,39	(31.431.719,00)
G/P de conversão			5.480.400,00
Correção Monetária			5.774.661,00
Lucro Líquido AIR	23.963,00		6.424.724,57
Provisão p/IR	<u>11.981,50</u>	280,39	<u>3.359.492,79</u>
Lucro Líquido	11.981,50		3.065.231,78
Dividendo Distribuído	11.981,50		3.359.492,79
Variação em L.Acumulados			(294.261,00)

ROI	8,8%	Taxa LIBOR	11,21%
ROA	0,95%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$1.200.000,00	Inflação no período	3,5 %
Margem Utilizada	\$1.142.100,00		
Margem p/Aplicação	\$ 57.900,00		

Ganhos de Conversão:

Correção Cambial s/Ativos	219.592.119,00
(-) Correção Cambial s/Passivos	214.111.719,00
(-) Receitas Operacionais	38.150.704,57
(+) Despesas Operacionais	31.431.719,00
(+) Provisão p/IR	3.359.492,79
(+) Dividendo <u>distribuído</u>	3.359.492,79
Ganhos de Conversão	5.480.400,00

CAPÍTULO 6

INSTRUMENTOS GERENCIAIS EXISTENTES

Nesta parte do trabalho, buscamos identificar os instrumentos gerenciais de avaliação de desempenho existentes, no sentido de procurar uma base de comparação entre as várias atividades similares em termos de agência bancária no exterior. Assim, pesquisamos os modelos de avaliação de desempenho existentes, para avaliação de agências bancárias no país e para avaliação de subsidiárias no exterior, além dos modelos para avaliação de agências no exterior, visando formar uma base teórica de comparação ou mesmo adaptação para a situação em estudo.

6.1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SUBSIDIÁRIAS NO EXTERIOR

No processo de avaliação de desempenho de subsidiárias no exterior existe um alto grau de similaridade em termos de conceitos básicos, com métodos empregados no país, em razão da igualdade existente em termos de condições negociais. Não obstante essas similaridades, muitas empresas multinacionais enfrentam problemas com a área de Contabilidade Gerencial, em razão do estágio de desenvolvimento de cada país.

Schoenfeld²⁷, baseado em pesquisa efetuada em 14 empresas européias e 6 empresas americanas, alinhou os passos seguidos em um sistema de avaliação de desempenho, antes dos procedimentos tradicionais de controle:

1. planejamento estratégico de longo prazo;
2. planos operacionais;
3. estabelecimento de rotinas de elaboração de informações financeiras e gerenciais;
4. avaliação dos resultados da subsidiária pela sede, junto com o administrador.

²⁷ HOLZER, H.P., SCHOENFELD, H.M., *Managerial Accounting and Analysis in Multinational Enterprises*, Nova Iorque, 1986. p.221

Planejamento Estratégico e Operacional

O Planejamento Estratégico consistiria , também segundo Schoenfeld, de várias partes distintas todas visando a um diagnóstico, análise e proposição de planos para o futuro.

- formulação de objetivos estratégicos,
- análise Ambiental
- análise de produtos e mercados
- análise concorrencial
- análise dos pontos fortes e fracos da empresa
- formulação da Estratégia, planos individuais e orçamentos.

Relatórios de Gestão

A maioria das empresas usam os relatórios contábeis como base para os relatórios de gestão e avaliação e normalmente o fazem com base na moeda da matriz. Os principais instrumentos são:

- Demonstrativos financeiros;
- Demonstrativos de Resultado;
- Fluxo de caixa na moeda local;
- Relatórios Contábeis Gerenciais mostrando detalhes por produtos e áreas funcionais.

Padrões de Avaliação

Os procedimentos de avaliação consistem basicamente na comparação de:

1. resultados atuais com períodos passados (+ de 3 anos);
2. resultados atuais com orçamentos originais ou ajustados;.
3. resultados atuais com os resultados:
 - .da concorrência no mesmo país;
 - .das subsidiárias em outros países;
 - .da empresa.

Em todos esses casos, a avaliação é feita usando-se o seguinte:

- . relatórios contábeis tradicionais;
- . indicadores financeiros tais como:

ROI - Return on Investment

ROA- Return on Assets

ROS - Return on Sales

Turnover - Giro dos Estoques ou Giro de Contas a Receber.

Já Choi & Czechowicz²⁸) alinhavam critérios múltiplos baseados em duas vertentes: critérios financeiros e não-financeiros.

Segundo os autores, a avaliação do desempenho de subsidiárias no exterior tem sido efetuada segundo critérios múltiplos e com base nos demonstrativos já convertidos. Porém, dentre os vários existentes, os critérios financeiros tendem a dominar os sistemas de avaliação. O critério mais comumente usado para avaliar desempenho de unidades no exterior tem sido o orçamento comparado com o real, seguido pelos indicadores de retorno.

Contudo, as empresas americanas geralmente enfatizam a importância da geração de fluxo de caixa para a matriz. Já as empresas não-americanas preferem utilizar critérios de fluxo de caixa para a unidade externa, demonstrando uma perspectiva mais local para a avaliação.

²⁸ CHOI, Frederick D.S. & CZECHOWICZ, I. James. *Assessing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison*. New York, 1983.

Quadro I

Critérios financeiros usados para avaliar o desempenho de subsidiárias no Exterior e o seu Gerente.

Retorno sobre o investimento

Retorno sobre o patrimônio líquido

Retorno sobre os Ativos

Retorno sobre as vendas

Fluxo de Caixa para a Sede

Fluxo de Caixa para a subsidiária

Orçamento comparado com as vendas reais

Orçamento comparado com o lucro

Orçamento comparado com o retorno sobre os ativos

Quadro II

Critérios não-financeiros usados para Avaliar o Desempenho das Unidades no Exterior e do Gerente

Participação no Mercado

Controle de qualidade

Cooperação com a Matriz e com outras subsidiárias

Relações com o governo do país hospedeiro

Desenvolvimento do Pessoal

Rotatividade da Mão-de-Obra

Pesquisa & Desenvolvimento

Melhoria de produtividade

fonte: Choi & Czechowicz (29)

²⁹ CHOI, Frederick D.S. & CZECHOWICZ, I. James. Op.Cit.

Gray & Radebaugh³⁰ produziram pesquisa para identificar as principais medidas de desempenho utilizadas pelas empresas multinacionais na avaliação de suas subsidiárias e de seus gerentes. Seu trabalho foi baseado em estudos conduzidos por pesquisadores americanos, que incluiu multinacionais americanas, japonesas e inglesas. Um dos aspectos mais curiosos citados pelos autores é a afirmação das empresas de que a principal, senão a mais importante, medida de desempenho continua sendo o ROI - Retorno Sobre Investimento. Também com relação ao aspecto dos ganhos e perdas de tradução, haveria uma predominância da utilização das Demonstrações depois de sua tradução para a moeda do país-sede.

Em segundo plano aparece o orçamento comparado com os números reais apresentados nas demonstrações contábeis traduzidas.

6.1.1 - O TRATAMENTO DOS GANHOS E PERDAS DE TRADUÇÃO

Os ganhos e perdas de tradução são o resultado do processo de tradução das demonstrações da moeda do país hospedeiro para a moeda do país sede. Traduzem os ganhos ou perdas verificados pela manutenção do investimento em moeda diferente daquela utilizada pela sede. Ou seja, significam o

³⁰ GRAY, Sidney J. & RADEBAUGH, Lee H., *International Accounting and Multinational Enterprises*. Brisbane: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

desempenho da decisão da manutenção do investimento em outra moeda.

Assim, os investimentos no exterior podem ser avaliados em termos de moeda estrangeira ou moeda do país-sede. Essas duas perspectivas produzem medidas de desempenho lógicas e coincidentes, quando existe estabilidade nas taxas de câmbio.

Existindo volatilidade das taxas de câmbio, o impacto da avaliação usando a moeda do país-sede ou a moeda estrangeira pode ser significativo na avaliação da unidade ou de seu gerente.

Tradicionalmente, as empresas americanas adotam a perspectiva da moeda da matriz, refletindo o método de conversão empregado nos relatórios, bem como a moeda utilizada nos relatórios estatísticos, todos denominados em dólares americanos.

Já as multinacionais não-americanas preferem a utilização da moeda local para avaliar tanto a unidade como o seu gerente, ou seja, utilizam os relatórios oficiais ou originais do país hospedeiro, independentemente da forma como foi efetuada a tradução dos demonstrativos para a moeda do país da matriz da companhia, bem como os seus efeitos.

Essa diferença repousa no tratamento do resultado dos ajustes de tradução, em que as empresas americanas incluem os ganhos ou perdas de tradução na medição do desempenho da unidade no exterior. Algumas empresas também incluem os

ajustes de tradução como responsabilidade do gerente da unidade.

Já as empresas não-americanas absolvem a unidade e o seu gerente da responsabilidade pela volatilidade da moeda, responsabilizando o escalão de mais alto nível na corporação.

A postura americana de responsabilizar as unidades e seu respectivo gerente pela volatilidade da moeda busca conscientizar os gerentes dos efeitos das taxas cambiais em função da moeda que foi investida e que a matriz quer ver multiplicada, como também do efeito global dos negócios da unidade no resultado do conglomerado. Obviamente que, ao cobrar pelo ganho ou perda cambial, a unidade precisa receber um grau maior de responsabilidade pelo *hedge* do capital investido, visando minimizar os efeitos cambiais.

Em síntese, a avaliação da unidade pode ser feita sob duas perspectivas: a) antes da tradução, e quando seria avaliado o desempenho do gerente dentro de sua área de responsabilidade; b) após a tradução, dentro de uma visão de otimização global dos recursos investidos, quando o desempenho seria analisado pela capacidade da subsidiária em otimizar os recursos à sua disposição, mas dentro de uma visão global da empresa.

6.1.2 - O RISCO-PAÍS

Outro fator importante na definição do desempenho dos negócios no exterior é o risco-país. Muitas questões têm sido levantadas a esse respeito, em razão de o risco determinar a taxa de retorno esperada. Ou seja, quanto maior o risco, maior será o retorno esperado, em função da diminuição do tempo de retorno do investimento feito. Quanto menor for o tempo de exposição ao risco-país, melhor para a empresa.

A principal discussão em torno desse assunto deve-se ao fato de que o risco-país é um fator político que não é controlável pelo gestor da unidade estabelecida no país. Justo seria cobrar um retorno maior da unidade mas não avaliar o gestor pela cobrança, mesmo porque isso poderia desincentivá-lo, uma vez que deveria fazer um esforço bem maior para alcançar determinado patamar, enquanto outro gerente em um país sem ou com menor risco não teria que despender um esforço extra para alcançar esse mesmo nível de rentabilidade.

Basicamente, o tratamento dado ao risco-país não deve ser diferente do estabelecido para os ganhos e perdas de tradução, ou seja, cobrar do gerente ou da unidade apenas aqueles fatores que tenham controlabilidade influenciados.

6.2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE AGÊNCIAS NO PAÍS

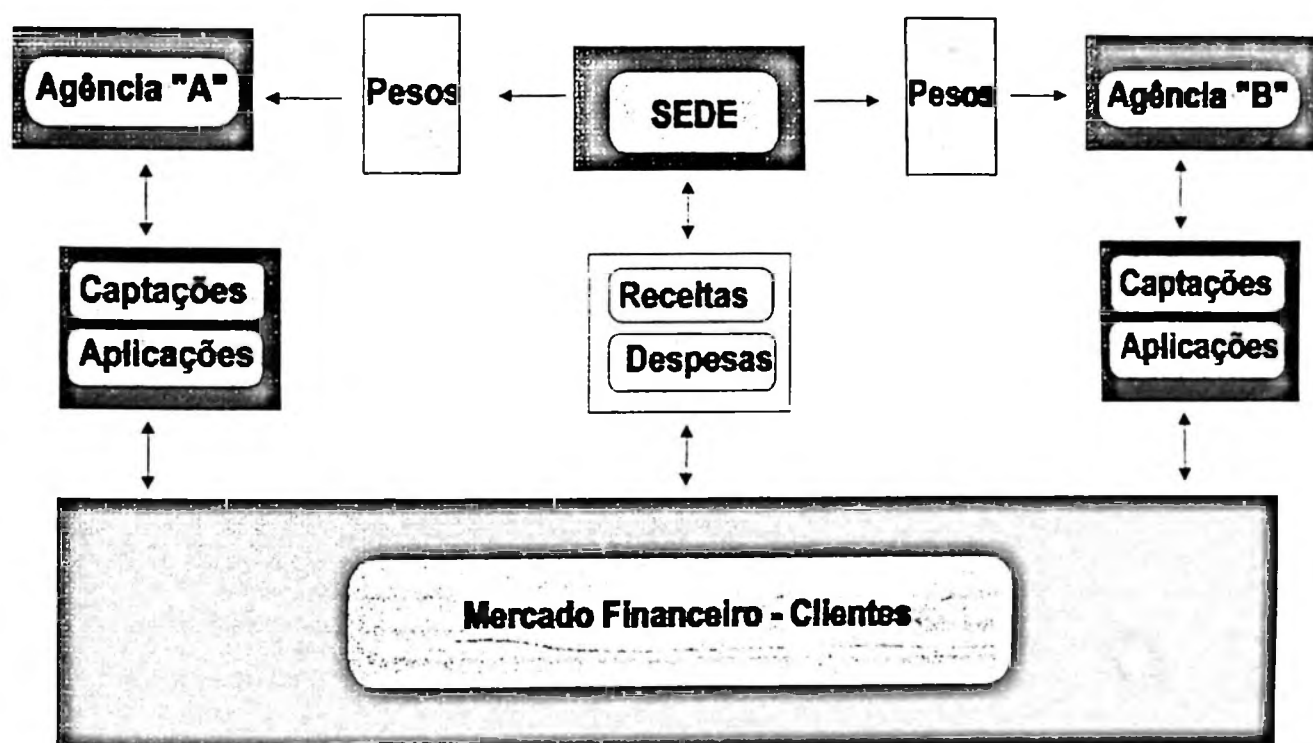
Existem basicamente dois modelos desenvolvidos para avaliação de desempenho de agências no país. O modelo baseado na tabela de pesos e o modelo baseado no fluxo de fundos. Todos eles tem o seu foco central no processo de ajustamento ou mensuração do resultado das dependências.

6.2.1 - MODELO BASEADO NA TABELA DE PESOS

O modelo baseado na "Tabela de Pesos" foi inicialmente desenvolvido por SILVA³¹ e consiste na apropriação pela sede de todas as receitas e despesas de cada agência, remunerando-as pela aplicação e captação de recursos através de taxas predeterminadas ou pesos, diferenciados para cada produto ou serviço, de acordo com a ênfase definida pela Sede.

³¹ SILVA, Geraldo Vasconcelos, "Contribuição à Avaliação de Agências Bancárias". Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1983.

FIGURA 6.1- Modelo Baseado na Tabela de Pesos



Da análise desse modelo, conclui-se pela descaracterização completa do resultado efetivo proporcionado pela unidade, variando para um resultado em termos de "receitas", apuradas através da atribuição de "pesos" à produção efetivada, ou seja, tanto as captações como as aplicações gerariam receitas que mensurariam o resultado das atividades desenvolvidas, independentemente do seu efeito financeiro. No caso, o "peso" seria uma tabela de preço atribuída pela sede para remunerar cada tipo de evento. Sua adoção provocaria a utilização de todos os instrumentos gerenciais, tais como orçamento, metas, etc. nas mesmas bases conceituais.

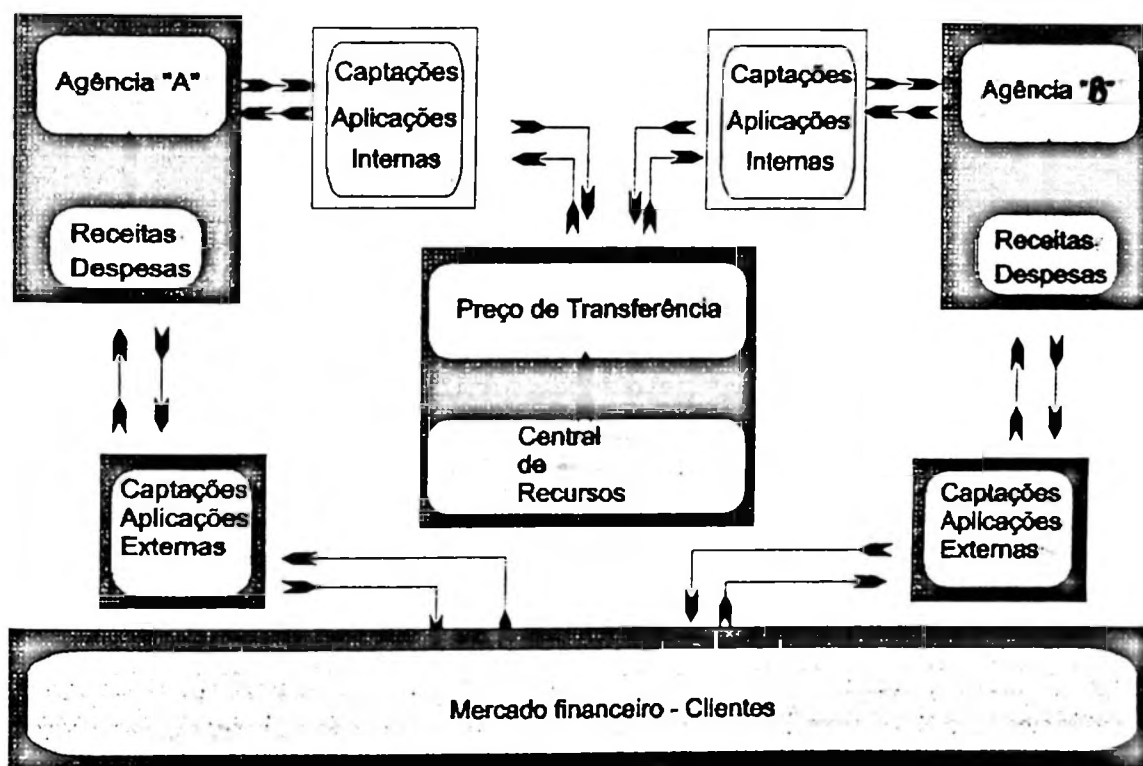
6.2.2 - MODELO BASEADO NO FLUXO DE FUNDOS

O modelo baseado no "Fluxo de Fundos" parte do mesmo princípio conceitual em termos de identificação de uma base de mensuração confiável para se avaliar um desempenho esperado. Porém nesse modelo existiria um "Caixa Central" ou "Central de Fundos", que compraria ou venderia todos os recursos. Ou seja, todos os recursos teriam a intermediação da sede, que cobraria uma remuneração pelos recursos

captados da Central e pagaria uma remuneração pelas aplicações efetuadas na Central, pelas Agências, sob a forma de uma receita/despesa interna; paralelamente, as agências continuariam com as receitas e despesas recebidas ou contabilizadas de fontes externas.

Assim, o desempenho das agências seria avaliado pelo *spread* obtido entre o custo das captações no mercado e a receita obtida com o preço pago pela "Central" pela aplicação dos recursos e entre a receita obtida nas aplicações efetuadas com terceiros e o preço cobrado pela "Central" pelos recursos obtidos para essa aplicação.

Figura 6.2- Modelo baseado no Fluxo de Fundos



6.2.3 - PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

Todo o desenvolvimento recente com relação à avaliação de desempenho de agências bancárias teve o seu foco centrado na melhor forma de se estabelecer um "preço" para equalizar os resultados das Agências. Essa equalização é extremamente necessária uma vez que todos os modelos de decisão estão montados sobre a equação:

$$\text{RECEITA} - \text{DESPESA} = \text{RESULTADO}.$$

A maioria dos métodos estabelece uma forma de cálculo do preço de transferência para todos os recursos aplicados ou captados pelas agências junto a uma "Central de Recursos". Todos os recursos, Ativos ou Passivos, devem ser intermediados por essa Central.

No entanto, alguns autores defendem apenas a transferência dos recursos excedentes para a Central de Recursos. A Agência que aplicasse todos os recursos captados em operações próprias teria o resultado formado apenas pelo *spread* obtido nas operações, sem interferência da Central.

6.2.4 - PESO X FLUXO DE FUNDOS

Apesar de adotarem formas diferentes de estabelecer a remuneração das agências pelo seu desempenho, a finalidade dos dois métodos ou o que levou ao seu desenvolvimento foi a necessidade de estabelecer uma forma de avaliar o desempenho e prover os gestores de informações confiáveis e relevantes para a tomada de decisão.

O método do Fluxo de Fundos tem sido o mais pesquisado e desenvolvido, enquanto que o método de Pesos foi estudado e desenvolvido apenas por SILVA³², sob a motivação de que “*ao se imputar às Agências as receitas efetivas geradas pelas operações e serviços que comercializam seria necessário identificar com precisão o custo total dos recursos financeiros aplicados em cada modalidade, imputando-se também às filiais, em contrapartida, os custos específicos de tais recursos, complicando-se sobremaneira o sistema já que seria necessário identificar-se, a nível de Agência, os diversos fluxos financeiros*”.

Essas dificuldades atualmente estão superadas em função do desenvolvimento crescente dos recursos computacionais, o que justifica o pouco interesse no desenvolvimento desse método.

³² SILVA, Geraldo Vasconcelos, Op. Cit.

6.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE AGÊNCIAS NO EXTERIOR

Da mesma forma que na avaliação de agências domésticas, é pouco conhecido o tratamento dado pelos bancos brasileiros à avaliação das dependências no exterior.

As aplicações práticas conhecidas indicam um desenvolvimento discreto voltado apenas ao uso dos índices de utilização também interna, em modelos apenas financeiros, sem, no entanto, a utilização de recursos já desenvolvidos internamente, tais como a Central de Fundos, preços de transferência, etc.

Na área acadêmica brasileira não encontramos nenhuma menção ao desenvolvimento de modelos ou pesquisas voltadas especificamente à avaliação de agências no exterior.

As pesquisas efetuadas nessa área, principalmente por Muccilo³³, Silva³⁴ e Barboza³⁵, tratam com riqueza de detalhes e sofisticação da avaliação das agências internas, não mencionando o tratamento a ser dado às agências localizadas no exterior, na pressuposição, talvez, de que o tratamento deva ser idêntico, uma vez que todas fazem parte dos "tentáculos" da empresa bancária no mercado, hoje globalizado.

O mais provável, todavia, é que a preocupação principal dos pesquisadores com a área doméstica tenha sido, na ocasião, em função da relevância do mercado interno nos

³³ MUCCILO NETTO, João. Op. Cit.

³⁴ SILVA, Geraldo Vasconcelos, Op. Cit.

³⁵ BARBOZA, Valter da Silva, Op. Cit.

negócios dos Bancos ou da menor participação das Agências externas nas operações dos bancos brasileiros, hoje imprescindíveis em função da globalização.

CAPÍTULO 7

ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS EXISTENTES E DE SUA APLICABILIDADE À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO EXTERIOR

7.1 Introdução

Neste Capítulo, serão analisados os instrumentos existentes para a avaliação de desempenho de subsidiárias no exterior e de agências bancárias, conforme descritos anteriormente. A análise centra-se nas bases conceituais que sustentam tais instrumentos, visando aferir a sua eficácia para a avaliação de desempenhos de agências bancárias no exterior.

Muccillo³⁶, ao explicitar a conceituação básica sobre avaliação de desempenho de Centros de Responsabilidade, definiu como requisitos básicos dos modelos de avaliação "que os mesmos devem ser dotados de critérios de avaliação eficientes e eficazes".

Definiu também que "eficiência significa a capacidade de medir as contribuições dos Centros de Responsabilidade aos propósitos básicos da empresa; eficácia, por outro lado, significa capacidade de induzir ao comportamento desejado."

³⁶ MUCCILO Netto, João. *Contribuição à Análise de Problemas de Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho e de Resultados em Instituições Financeiras*. Tese (Doutoramento em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989, p.115.

Ao definir, sob o ângulo da eficiência, os requisitos de um modelo de avaliação de desempenho e de resultados, MUCCILLO alinhou, ainda, os seguintes itens:

" . utilizar como parâmetros de avaliação, somente as reais atribuições dos Centros de responsabilidade face aos objetivos fixados para a empresa como um todo;

. atribuir às contribuições dos Centros de Responsabilidade valores consentâneos com seus efeitos sobre os objetivos da empresa;

. dispor de uma base de comparação válida como padrão que possibilite conclusões objetivas quanto à magnitude do desempenho verificado."

Com base nesses requisitos, e dentro do nosso propósito de situar a nossa análise nas bases conceituais dos modelos já existentes, efetuaremos, neste Capítulo, uma avaliação da capacidade desses modelos de atenderem a tais requisitos, considerando o ambiente operacional das agências no exterior.

7.2 - CARACTERÍSTICAS OPERACIONAIS ESPECÍFICAS DAS AGÊNCIAS NO EXTERIOR

A complexidade atual do ambiente de atuação das instituições financeiras vem provocando uma mudança radical no processo de gestão das dependências fora do país.

A diversidade de sistemas legais e trabalhistas e as dificuldades ou regras para a mobilidade dos capitais fazem com que as agências de bancos brasileiros que atuam no exterior tenham uma atuação completamente diferente da condução dos negócios no País.

Por outro lado, as Agências, atuando em um universo bastante diversificado, têm certa autonomia, principalmente sob os aspectos da contratação do pessoal, uma vez que encontramos em cada país uma legislação diferente.

Encontramos, também, tributação, custos salariais, níveis de informatização e nível técnico dos profissionais disponíveis totalmente diferentes entre países ou entre continentes, o que pode ser traduzido em diferentes níveis de desempenho.

Com relação às contratações de serviços e aquisição de materiais, apesar de o banco ser o mesmo as necessidades ou exigências são diferentes em cada país, não existindo, assim, ganho de escala em se centralizar esse tipo de suporte da forma como é feito no Brasil, pois não existe uma agência igual à outra.

Operacionalmente, uma parte dos negócios está sob controle do Administrador, quando é dele o esforço em efetuar determinada operação. Outra parte é compulsória em alguns países e o restante está sob o controle ou de outra unidade ou da sede. Em muitos casos, a sede administra o fluxo de fundos e de operações, fazendo as contratações. Em virtude do seu porte, é ela que detém o poder de autorizar a contratação e de definir qual agência deverá concretizar a operação.

São várias as circunstâncias que fazem com que a operacionalização de uma agência externa seja diferente da condução dos negócios no País:

- a) as políticas globais de administração fisco-tributária, que não ficam transparentes para os administradores das agências, uma vez que só a Sede tem a visão do conjunto;
- b) os critérios de administração do Caixa ou do fluxo de recursos;
- c) o custo operacional;
- d) a mobilidade de capitais;
- e) as próprias restrições impostas aos bancos estrangeiros em muitos países.

7.3 - OS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS SOCIETÁRIOS

Sob as circunstâncias expostas no tópico anterior, os demonstrativos financeiros de uma unidade externa, elaborados de acordo com os padrões societários, acabam não refletindo o seu desempenho realizado, pois que englobam eventos que, além de não resultantes de seus esforços, fogem do controle do seu respectivo gestor.

Algumas dessas situações, apenas a título de exemplo, seriam:

situação 1

Agência no País recebe proposta de um cliente seu para financiamento externo e viabiliza a operação junto a uma agência externa.

Concluída a operação, a Agência externa que viabilizou o negócio acabou apenas prestando um serviço de viabilização da operação, não tendo despendido nenhum esforço na prospecção da praça, do cliente etc., mas ficando com todo o resultado da operação.

situação 2

Agência Externa recebe proposta de um cliente local para determinado tipo de operação. Não tendo o funding correspondente, viabiliza a operação junto a uma outra agência externa que detém os recursos correspondentes.

A agência que viabilizou o negócio não despendeu esforços na busca do cliente e tampouco na preparação de cadastro e demais documentos. Apenas detinha os recursos, precisava utilizá-los obteve receita e acabou ficando com o resultado da operação.

situação 3

A sede recebe proposta de um grande cliente do banco para uma operação estruturada de um montante razoável. Dentro do estudo da operação constou, logicamente, o parâmetro fisco-tributário como viabilizador de uma taxa mais competitiva, tendo sido escolhida determinada agência para a viabilização da operação. A agência escolhida recebeu a operação e o funding correspondente e ficou com o total do spread. Ou seja, apenas emprestou o balanço para o registro da operação, não empregando esforços na contratação.

Analisando essas situações, verificamos que em todas elas o administrador da agência externa fica com apenas a

responsabilidade pela condução dos negócios perante as autoridades locais. Ele é o legítimo representante da Empresa, mas não detem o controle da totalidade dos negócios girados na Agência, que na verdade poderão estar em uma infinidade de lugares.

Na situação 2 a contabilidade societária mostraria que ao se efetivar a operação, uma agência potencialmente captadora transforma-se numa agência captadora e aplicadora de recursos, ficando com o spread total da operação, melhorando os seus indicadores de retorno. Enquanto isso a Agência que despendeu grande parte do esforço na concretização da operação junto ao cliente, não terá em seus registros aquela aplicação e conseqüentemente o resultado.

A atitude dos administradores das agências foi correta em termos negociais e de maximização do resultado da Empresa e dentro de padrões internacionais.

A contabilidade societária, cuja função principal é mensurar a evolução patrimonial das agências e reportá-la às autoridades locais, retrata a posição de responsabilidade da empresa perante o país hospedeiro e em outros casos a situação desejada pela administração do banco em termos de planejamento fisco-tributário, mobilidade de recursos, etc., delimitando, também, a responsabilidade do administrador local perante essas autoridades. Não retratam, entretanto, a situação desejável em termos de avaliação do desempenho, uma vez que não definem a quem deve ser atribuído o resultado registrado pela agência.

Dessa forma, a mensuração do resultado da unidade não atende a um dos requisitos básicos para avaliação de desempenhos, que se refere à utilização das reais atribuições dos *centros de responsabilidade* como parâmetro de avaliação.

7.4 - PROBLEMAS RELACIONADOS À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHOS

A mensuração dos resultados planejados e realizados constitui a base fundamental para a avaliação de desempenhos. A comparação entre os resultados planejados e realizados deve produzir informações adequadas para avaliação e controle desses desempenhos, visando assegurar a eficácia da empresa.

Os critérios de mensuração devem ser, portanto, capazes de permitir a evidenciação dos reais atributos dos objetos de avaliação, conforme as necessidades gerenciais.

No contexto das agências externas, entendemos que os objetos de avaliação podem corresponder:

- ao desempenho das agências, como áreas sob responsabilidade dos seus respectivos gestores;
- aos resultados das agências, como alternativas de investimento na expectativa de determinado nível de retorno;
- aos produtos e serviços, expressos através das suas respectivas contribuições (ou do "mix") para os resultados das agências;
- aos eventos econômicos, que se materializam pelas transações realizadas, contribuindo para a formação dos resultados.

Sob essa ótica, e dadas as peculiaridades das agências no exterior, observamos que os modelos existentes para a avaliação de desempenhos dessas unidades, conforme descritos no capítulo anterior, incorporam alguns critérios de mensuração deficientes para as finalidades gerenciais.

Os principais problemas de mensuração encontrados relacionam-se à base conceitual que sustentam esses modelos, dentre as quais destacamos:

a) conceitos que não medem adequadamente a evolução patrimonial

Os resultados apurados conforme os padrões societários não evidenciam a contribuição efetiva dos esforços despendidos pelos gestores na gestão de suas unidades. As distorções são causadas por fatores como: emprego do custo histórico como base de valor, que não espelha o valor econômico de um ativo; valores a receber ou a pagar não ajustados a valor presente; aplicação dos métodos legalmente aceitos para depreciação de ativos, que não correspondem à perda efetiva do seu potencial de serviços; não reconhecimento do resultado proporcionado pelas atividades internas, embora elas contribuam para a formação do resultado global da empresa.

b) parâmetros físico-operacionais

Alguns dos modelos de avaliação estudados sustentam-se em medidas não-financeiras de desempenho, tais como volumes de captação/aplicação, potencial e participação de mercado, eficiência, etc. Apesar de freqüentemente utilizadas, entendemos que medidas físicas ou operacionais não garantem as melhores decisões para a empresa, do ponto de vista dos seus resultados econômicos. Não discordamos da importância dessas medidas para a empresa. Apenas ressaltamos que, isoladamente, não permitem a avaliação da eficácia da empresa, por não evidenciarem as contribuições das atividades aos seus resultados. Exemplificando: num determinado período, uma agência bancária pode ter aumentado a sua participação no volume total de captação ou aplicação do mercado, sem garantir, contudo, uma melhoria nos seus níveis de resultado.

c) dissociação do processo de gestão

O processo de avaliação de desempenhos não existe isoladamente. Ele integra-se ao processo de gestão, como um requisito para o controle, que procura garantir que os resultados planejados sejam efetivamente alcançados.

Como visto nos capítulos anteriores, a maior parte das experiências com sistemas de avaliação de desempenho de empresas ou agências bancárias está voltada à mensuração do resultado realizado.

Entendemos que a mensuração de desempenhos pode envolver tanto os resultados planejados quanto os realizados. Mais ainda, entendemos que a mensuração dos resultados planejados, que consiste na quantificação dos planos, expressos na forma de orçamentos ou padrões, é base fundamental para a avaliação dos resultados realizados. Os resultados realizados e planejados devem, portanto, ser mensurados sob a mesma base conceitual, de forma a garantir a comparabilidade entre ambos.

d) não-comparabilidade entre desempenhos planejados e realizados

Em alguns casos, observamos a utilização de orçamentos como base para a avaliação de desempenhos. Entretanto, nem sempre esses desempenhos planejados constituem bases consistentes para a comparação com o desempenho realizado.

O planejamento corresponde às ações que a empresa deseja realizar no futuro, considerando os cenários delineados para determinado horizonte de tempo. O processo de planejamento tem como produto os planos aprovados, que devem ser ajustados sempre que se alterarem as condições inicialmente consideradas, de modo a mantê-los realistas. Dessa forma, garante-se a comparabilidade entre o desempenho planejado e o realizado, que correspondem às bases informativas para a avaliação de desempenhos.

e) multiplicidade de critérios

Observamos que diferentes formas de mensuração produzem avaliações e decisões diferentes por parte dos administradores das agências. Entendemos que eventos de mesma natureza devem ser mensurados pelos mesmos critérios, independentemente do contexto onde ocorram.

A uniformidade de critérios procura garantir também que as alternativas de ação possam ser avaliadas comparativamente, suportando a escolha (decisão) com base na otimização de resultados, tanto no momento do planejamento quanto da execução dos planos, garantindo que "as regras não mudem durante o jogo". Esses critérios devem ser justos, lógicos, racionais, inteligíveis e capazes de induzir os gestores às melhores decisões para a empresa, desde a fase de planejamento de suas atividades.

f) parâmetros históricos de desempenho

Dados históricos de determinado período não constituem parâmetros válidos para fins de avaliação do desempenho realizado em outros períodos, visto que se referem a situações passadas que podem não estar se repetindo no momento. Os parâmetros de avaliação devem considerar as condições inerentes aos planos aprovados para o período.

g) atribuição do risco cambial

O processo de avaliação gerencial de agências no exterior requer a Tradução de Demonstrações Contábeis em Moeda Estrangeira, que consiste na transformação das Demonstrações Contábeis originais (com padrões e na moeda do país hospedeiro) em um demonstrativo com padrão de moeda do país-sede, de modo a garantir condições de se avaliar o acerto ou não da sede em investir em determinada praça.

O processo de tradução gera sempre um ganho ou perda de tradução, que é o resultado cambial, pela transformação dos valores em moeda local para a moeda da sede.

Uma vez resolvidos os problemas de inflação interna e efetuada a tradução para uma contabilidade a valores presentes, os ganhos e perdas cambiais significam na verdade uma medida de eficácia da sede na escolha de determinado investimento em moeda estrangeira, sob o ponto de vista cambial.

O processo de avaliação de desempenho transcende o processo de tradução dos demonstrativos, visto que este integra o processo de mensuração das atividades, evidenciando o risco inerente à decisão de investimento numa moeda estrangeira, cuja responsabilidade será discutida no Capítulo 8, como uma proposta de ajustamento defendida pelo autor.

7.5 - A RESPONSABILIDADE DOS GESTORES

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, tanto de agências bancárias no país como de subsidiárias no exterior, não foram desenvolvidos para uma situação definida em termos de controlabilidade dos eventos. No caso específico das agências bancárias no país, considera-se um padrão desejável de atuação, os sistemas de avaliação de desempenho contendo mecanismos equalizadores de resultados, que têm o papel de ajustar os resultados apurados pelos sistemas de informações.

Normalmente as agências internas são avaliadas por resultados alcançados, pois existe uma participação ativa da unidade e de seus administradores na obtenção desses resultados. Como existem diversas características de agências, de acordo com o mercado em que atuam - captadoras, aplicadoras, prestadoras de serviços -, alguns sistemas de avaliação de desempenho procuram, primeiramente, equalizar o resultado de uma agência captadora com o resultado de uma agência aplicadora. Pelo modelo de mensuração, são aplicados alguns critérios visando ajustar os demonstrativos societários, de modo que uma delas não fique apenas com as despesas e a outra com as receitas.

Algumas deficiências desses modelos, do ponto de vista econômico, referem-se à arbitrariedade dos critérios utilizados para a apuração dos resultados das unidades. Essa

arbitrariedade surge, principalmente, com a aplicação de critérios sem qualquer fundamento econômico, para a mensuração e avaliação dos resultados das unidades, tais como:

- divisão igual ou proporcional do lucro ou "spread" das operações entre as agências, não espelhando a verdadeira contribuição (resultado econômico) de cada unidade;
- utilização de parâmetros subjetivos para definir a participação de cada agência no resultado obtido com a captação ou aplicação dos recursos;
- atribuição de "pesos" conforme o interesse da sede em captar ou aplicar recursos em determinadas modalidades, que não correspondem ao seu custo de oportunidade;
- transferência de recursos entre as unidades, no modelo de fluxo de fundos, com base em "preços" que incorporam algum nível de eficiência ou ineficiência, que deveria ser atribuído ao seu responsável, sem afetar o resultado dos consumidores desses recursos.

Os sistemas de avaliação de subsidiárias de multinacionais, por sua vez, foram desenvolvidos dentro de uma situação em que não existe uma interação grande entre a controladora e a subsidiária e desta com outras subsidiárias. Normalmente as subsidiárias possuem autonomia de atuação, tendo que cumprir apenas os objetivos para os

quais foram constituídas e os orçamentos negociados com a alta administração da controladora. Nesse processo, não encontramos nenhum dispositivo de ajuste das demonstrações contábeis, apenas a aplicação dos mesmos indicadores de resultado comumente empregados para avaliações no país.

7.6 - APLICABILIDADE DOS INSTRUMENTOS EXISTENTES À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO EXTERIOR

Conforme estudado nas seções anteriores deste capítulo, os modelos existentes incorporam alguns problemas de mensuração de desempenhos, em virtude de:

- basearem-se em conceitos que não medem adequadamente a evolução patrimonial da agência;
- considerarem apenas parâmetros físico-operacionais;
- dissociarem o processo de mensuração do processo de avaliação de desempenhos, e este o processo de gestão;
- não permitirem a comparabilidade entre desempenhos planejados e realizados;
- adotarem uma multiplicidade de critérios;
- fixarem suas bases em dados históricos; e
- não clarificarem a atribuição do risco cambial.

Sob o ângulo da responsabilidade dos gestores, os modelos tradicionais apresentam também sérias deficiências, principalmente por:

- não considerarem a controlabilidade dos eventos, como base fundamental para a identificação e acumulação dos resultados das unidades;

- adotarem critérios arbitrários e subjetivos para associação dos resultados das operações aos seus respectivos responsáveis, distorcendo tanto os resultados dessas operações quanto o das unidades envolvidas.

Diante dos problemas elencados, concluímos que, do ponto de vista da eficiência, os modelos tradicionais de mensuração que sustentam a avaliação de desempenhos de unidades no exterior não têm a capacidade de medir adequadamente as contribuições dos Centros de Responsabilidade aos propósitos básicos da empresa.

Por esse motivo, entendemos que, do ponto de vista da eficácia, esses modelos são também incapazes de induzir os gestores ao comportamento desejado, ou seja, à eficácia da empresa.

O modelo de mensuração sustenta a avaliação de desempenhos e, por integrar o processo decisório dos gestores, impacta significativamente o nível de eficácia da gestão. Diante da responsabilidade dos gestores conduzir a empresa ao cumprimento da sua missão, um menor nível de eficácia dos gestores impacta negativamente a eficácia empresarial.

Concluimos, assim, pela impropriedade dos instrumentos existentes para servir ao processo gerencial, por não atenderem aos requisitos básicos que determinam a eficiência

e eficácia de um modelo de mensuração e avaliação de desempenhos.

O grande desafio relacionado ao escopo deste trabalho reside, portanto, na identificação de mecanismos que possibilitem a mensuração correta dos eventos, de acordo com critérios adequados, e que permitam a vinculação dos desempenhos aos seus verdadeiros responsáveis.

Nesse ponto reside uma das grandes contribuições deste trabalho, que será apresentada no Capítulo seguinte.

Justamente por situarmos a nossa análise nas bases conceituais dos instrumentos atualmente existentes, acreditamos que as conclusões aqui extraídas sejam válidas não somente para o escopo deste trabalho, na avaliação de desempenho de agências bancárias no exterior, como também para outras finalidades gerenciais.

Essas premissas nortearam as nossas pesquisas, levando-nos à proposição de alguns conceitos gerenciais, apresentados no Capítulo seguinte, que contribuem para a solução dos problemas elencados, visando a sua aplicabilidade à avaliação de desempenhos de agências no exterior.

CAPÍTULO 8

APLICAÇÃO DE ALGUNS CONCEITOS GERENCIAIS QUE CONTRIBUEM PARA A EFICÁCIA DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO EXTERIOR

8.1 - INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho e resultados de uma empresa é parte integrante do processo de gestão e se constitui num importante instrumento de controle, que procura conhecer a verdadeira contribuição da dependência para a formação dos resultados do grupo.

A própria condição de operação das dependências no exterior, com a descentralização sendo extremamente necessária em razão da diversidade de países onde se atua, e também o próprio modelo de gestão utilizado condicionam o tratamento e avaliação que se deve fazer dessas unidades.

A condução dos negócios no exterior normalmente é feita dentro das características de cada país, obedecendo a uma diretriz geral da sede, manifestada por meio dos planos de metas e orçamentos.

No capítulo anterior analisamos a forma de atuação das agências no exterior e a adequação de seus sistemas de informação ao uso dos sistemas de avaliação de desempenho existentes e que realmente mensurassem o resultado e propiciasse à administração a verificação do atingimento das

metas estabelecidas. O principal problema detectado foi a impossibilidade de utilização das Demonstrações Contábeis Societárias para mensuração do desempenho da agência, em razão de seu conteúdo significar a mensuração de um Centro de Responsabilidade que, comparado com a forma de atuação das agências, é a soma de responsabilidades de diversos gestores, portanto enviesada sob o ponto de vista de avaliação de desempenho, verificação de congruência de metas etc., porque não possibilita a identificação dos resultados com o seu gestor.

Constatou-se, portanto, a impossibilidade de utilização da contabilidade das agências, nos moldes societários, para fins gerenciais, como é feito internamente, com a adoção, nos procedimentos e no plano de contas oficial, de mecanismos de preço de transferência, central de recursos, etc., em razão da necessidade da agência se reportar aos órgãos supervisores locais.

Com base nessas constatações, apresentamos uma alternativa de avaliação de desempenho das agências no exterior, utilizando os modelos de avaliação de desempenho empregados internamente, adicionando instrumentos de ajustamento aos demonstrativos contábeis e remensurando os resultados de forma a considerar a controlabilidade pelo gestor, ou seja, a responsabilidade identificada, como padrão de avaliação, e não a responsabilidade medida pelos atuais demonstrativos oficiais. Esse instrumento gerencial seria um Demonstrativo paralelo aos Oficiais e teria como

função básica a equalização de todos os problemas de mensuração do resultado das agências externas, ligados ao modelo de gestão. Seria desvinculado do resultado, conforme medido pela contabilidade para fins externos e vinculado à controlabilidade. Propiciaria, assim, a preparação de todos os instrumentos gerenciais comparativos, como plano de metas e orçamento, compatíveis com os negócios viabilizados segundo as áreas de controlabilidade permitiria compará-los com o real.

Em relação aos objetivos de um sistema de avaliação de desempenho e de resultados, citamos as seguintes preocupações básicas, conforme encontrada na literatura existente.

Para Muccilo³⁷, esse objetivo "deve ser buscado na resposta à seguinte pergunta: Por que medir o desempenho? Ao que tudo indica, a resposta a essa questão seria: Para viabilizar a congruência de metas entre os Centros de Responsabilidade e a Empresa como um todo".

Sob esse aspecto, a avaliação da contribuição de cada dependência externa, dentro de um sentido global, nada mais é do que avaliar a Congruência de Metas.

Essa colocação encontra respaldo em Silva⁽³⁸⁾, que considera que " ..a avaliação de desempenho não comporta outro tratamento. Se não for concebida de molde a promover a congruência de metas, acabará por fomentar a incongruência,

³⁷ MUCCILO Netto, João . Op. Cit. p.111.

³⁸ SILVA, Geraldo Vasconcelos, Op. Cit.

ainda que o critério de medição seja mantido sob sigilo. Os dirigentes das divisões acabarão por inferir os parâmetros pelos quais estão sendo avaliados e, a partir desse momento, no afã de maximizarem esses parâmetros, poderão tomar decisões contrárias aos interesses da empresa como um todo, face à premissa."

Ao lado das considerações feitas acima, citamos, a seguir passagem extraída de PEREIRA³⁹, que sustenta não haver maior razão para avaliar desempenho em organizações empresariais do que a necessidade de uma gestão eficaz desse desempenho, de modo a otimizar suas contribuições para a eficácia organizacional. Continuando:

"Essa pressuposição é válida a medida que o desempenho global de uma empresa pode ser caracterizado pela realização de um conjunto de atividades operacionais, que ocorrem de modo descentralizado em diversas áreas e sob a responsabilidade dos seus respectivos gestores, os quais devem atuar sobre as mesmas de tal modo que a empresa atinja a sua missão.

Sob esse enfoque, a avaliação dos desempenhos dos gestores e das suas áreas faz-se necessária como uma forma de acompanhamento das suas contribuições à eficácia empresarial.

A partir de uma abordagem sistêmica sobre a empresa, o conceito de eficácia relaciona-se ao atendimento da sua

³⁹ PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de Um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenhos para Gestão Econômica*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993 Página 3.

missão, condicionada à continuidade, a qual, por sua vez, depende dos resultados econômicos obtidos.

Confirmando a proposição de alguns autores de que, se corretamente mensurados, tais resultados constituem medidas de alta qualidade da eficácia da empresa, concluímos que o conceito deve orientar as decisões tomadas pelos seus gestores. Todas as estratégias, planos, programas, políticas e ações implementadas devem visar, em última instância, a otimização do seu resultado global."

Considerando-se cada dependência no exterior como sendo uma Área de Responsabilidade, subdividida em Centros de Resultado, o sistema de avaliação deveria verificar a existência da Congruência de Metas entre os gestores e a Empresa, segundo a controlabilidade, tendo em vista a necessidade de otimização do resultado da empresa como um todo. O sistema orçamentário, básico para o estabelecimento do relacionamento das dependências com a Empresa, é a peça fundamental desse processo de gestão e deveria ser formulado dentro do princípio da controlabilidade, sendo que o gerente seria visto como alguém que é responsável pelos eventos sobre os quais detém controle.

Não entraremos aqui no processo formulador dos instrumentos orçamentários. Nosso enfoque está justamente em alguns dos aspectos de mensuração que validarão o processo.

Os instrumentos comparativos iniciais estão na contabilidade, em que se encontra evidenciada a situação de

cada dependência, de acordo com as exigências legais e societárias e com o conceito de responsabilidade legal.

O objetivo principal de um sistema de avaliação de desempenho é assegurar o cumprimento da missão pela empresa, a sua eficácia, respeitando-se os parâmetros de continuidade. Nesse sentido a lucratividade adequada para os capitais investidos aparece como o indicador de desempenho mais adequado. Ocorre que o atingimento dessa lucratividade passa pelos objetivos estratégicos definidos pela empresa, refletindo a congruência de todos os eventos acontecidos na empresa. Todo sistema de avaliação deve, por consequência, ser suficiente para identificar possíveis problemas (desvios) no atingimento dessa lucratividade e facilitar as decisões.

A medição do desempenho, sem distinção do método utilizado, pressupõe a existência de uma medida prévia a ser comparada que poder-se-ia chamar de desempenho esperado.

Assim, a avaliação do desempenho faz a comparação entre desempenhos esperado e real, ficando a avaliação por conta da interpretação dos indicadores desse relacionamento.

As demonstrações contábeis permitirão, obviamente, a comparação das metas ou orçamentos com o desempenho verificado, com um maior ou menor grau de confiabilidade, em razão da sua capacidade de medir o desempenho real da empresa.

Nas agências do exterior, como exaustivamente verificamos nos capítulos anteriores, existem fatores

diversos que dificultam a aplicação dos modelos de avaliação até hoje desenvolvidos, principalmente pela incapacidade dos instrumentos contábeis em mensurar com exatidão o resultado das dependências, segundo as áreas de controlabilidade existentes, que é o seu meio de atuação, de forma a imputar aos gestores apenas os resultados que estão sob seu controle efetivo e cobrar-lhes a congruência de metas.

Dentre os fatores a serem ajustados, pela própria concepção do trabalho desenvolvido nas agências externas, o maior problema encontra-se na chamada "responsabilidade compartilhada", em que existe a atuação de várias áreas na realização de operações com clientes. O maior desafio na concepção de um modelo está na definição das áreas de controlabilidade dessas operações.

Problemas com a conversão dos balanços, onde existe um fator a ser equacionado que é o referente à volatilidade da moeda que gera Ganhos ou Perdas de Conversão que devem ser atribuídos à unidade ou à matriz, segundo o grau de responsabilidade pelo risco que foi assumido.

Outro fator importante é o resultado da própria tradução, ponto de partida para a aplicação de qualquer sistema de avaliação, que deve ser apurado com a utilização da correção integral.

8.2 - CONTROLABILIDADE VERSUS RESPONSABILIDADE

Todo sistema de avaliação de desempenho implica a definição clara do que ou quem está sendo avaliado. A partir dessa premissa, encontramos definições que precisam ser mais bem trabalhadas no sentido de proporcionar os parâmetros ou divisores de água dentro da avaliação de agências no Exterior.

Segundo GLAUTIER e UNDERDOWN⁴⁰, O Controle está relacionado ao planejamento, pela sua definição como sendo o de *"assegurar que as atividades organizacionais estejam em conformidade com o planejado"*. Controle, nessa visão, seria portanto uma atividade em si mesma, afetando todos os aspectos da organização.

Os padrões para controle surgem do processo de planejamento. Conforme, ainda, GLAUTIER e UNDERDOWN⁴¹, *"(esses padrões) são usados como indicadores, pelos quais, a eficácia e os resultados das atividades organizacionais são avaliados, pois fornecem as bases pelas quais o desempenho real e o planejado são comparados. Mais ainda, desde que as atividades organizacionais originam-se no processo de planejamento, os planos em si mesmos constituem-se padrões de desempenho."*

⁴⁰ GLAUTIER, M.W.E. e UNDERDOWN, B. Accounting Theory and Practice. 4. ed. Great Britain: Pitman, 1991. p. 581.

⁴¹ GLAUTIER, M.W.E. e UNDERDOWN, B. Op. Cit. p. 581.

Os autores citados argumentam que existe uma distinção entre planejamento e controle, pois um plano reflete as expectativas e os meios de atingir objetivos pré-estabelecidos em determinado período de tempo. Do ponto de vista da utilidade para controle, tal plano deve refletir adequadamente a extensão na qual tais expectativas estão sujeitas ao controle da organização, dessa forma fornecendo as bases para um sistema de contabilidade por responsabilidade, o qual exige uma clara definição dos elementos controláveis em todos os níveis.

8.2.1 - Controlabilidade

Controlabilidade significa a possibilidade ou liberdade de o gestor agir e reagir naquilo que esteja administrando.

Exemplificando, se uma operação tem o seu deferimento efetivado pela sede ou por outra unidade e, por razões operacionais, foi registrada em outra determinada unidade, o seu gestor não tem nenhum poder de controle sobre a operação. Sua responsabilidade é limitada à administração dos registros e às informações às autoridades locais. Ou seja, o gerente não tem nenhuma ingerência sobre os resultados que serão obtidos com aquela operação.

8.2.2 - Área de responsabilidade

A função controle implica a existência de uma estrutura organizacional que defina a responsabilidade pelo cumprimento das tarefas individuais. Obtém-se isso pela definição de Áreas de Responsabilidade na organização, com a conseqüente definição das responsabilidades dos gestores dessas áreas de acordo com as atividades sobre as quais terão poder de decisão.

Área de Responsabilidade tem sido definida como uma unidade para a qual foram atribuídas atividades, funções, responsabilidades e também autoridade, gerando um quadro de responsabilidade que será cobrada.

Para NAKAGAWA⁴² " a responsabilidade corresponde à execução de algo que decorre da autoridade delegada... corresponde à obrigação da pessoa indicada para a função ou cargo de desempenhá-la eficiente e eficazmente. Portanto a essência da responsabilidade é a obrigação".

Para PELEIAS⁴³ a responsabilidade possui uma série de facetas, inclusive quanto à obrigação de reportar os desempenhos efetuados (accountability), conforme pode ser observado a seguir: "Primeiramente as obrigações de cada uma das pessoas da organização devem ser delineadas

⁴² NAKAGAWA, Masayuki, *Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial*. Tese (Doutoramento em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.

⁴³ PELEIAS, Ivan Ricardo, *Avaliação de Desempenho: um enfoque de gestão econômica*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-Universidade de São Paulo, 1992.

cuidadosamente quanto à sua extensão, bem como a quem cada pessoa deve prestar contas de seus atos. Segundo, a obrigação de prestação de contas de atos de gestão deve estar sempre combinada com a autoridade correspondente, ou seja, uma pessoa só tem responsabilidade sobre aquilo que a ela for delegado, dentro de seu raio de ação. Terceiro, partindo-se do ponto mais alto de uma estrutura organizacional, cada um dos patamares/níveis de organização é responsável perante seus superiores, não somente por seu próprio trabalho, mas também pelo trabalho dos níveis mais abaixo, até o último nível de execução existente. Destaca-se assim o conceito de área de responsabilidade”.

Já MOURA et alli⁴⁴, citado por PELEIAS, asseveram que “a área de responsabilidade é uma unidade administrativa com atividades estabelecidas e com um responsável, ao qual foram definidas funções, responsabilidades e autoridade compatível... é sumarizada a partir do primeiro nível de gerência até o nível geral da empresa, de acordo com o organograma. Visa propiciar a elaboração da análise de desempenho, incluindo receitas, custos e despesas, ativos gerenciados e retorno sobre os investimentos respectivos”.

Assim, na área bancária, uma agência poderá ser considerada uma área de responsabilidade, pois agrega todos os pressupostos básicos para essa identificação: É uma unidade administrativa com um gestor, para o qual foram

⁴⁴ MOURA, Carlos Alberto et alli. “Gestão Operacional, Financeira e Econômica: Identificação, Mensuração e Informação” Trabalho apresentado na disciplina Análise de Custos - Curso de Mestrado em Contabilidade e Controladoria na FEA/USP - 1988 .

atribuídas as mesmas responsabilidades e definidas as funções de gerência daquela unidade e a autoridade correspondente.

No exterior essa segmentação fica ainda mais patente quando verificamos que o gestor de uma dependência assume o papel de representante da empresa e responsável pelos negócios no país, perante a autoridade local. Ou seja, existe uma clara definição de que o gestor tem responsabilidade por todo o processo ou pelas atividades da agência.

Apesar de bem caracterizadas as premissas básicas para se considerar uma agência externa como uma Área de Responsabilidade e assim promovermos a aplicação de modelos de avaliação de desempenho como tradicionalmente é feito, usando esse conceito como limite de ação, constatou-se que, para as agência externas, o enfoque do sistema de gestão é o cliente ou os produtos, o que atualmente vem sendo utilizado na definição de uma UEN-Unidade Estratégica de Negócio.

Dentro de uma área de responsabilidade, caracterizada como uma agência externa, encontraremos diversas áreas de resultado que precisam ser definidas para então, sob o enfoque da controlabilidade, apurarmos os parâmetros de avaliação.

Isso indica que, dentro da responsabilidade maior atribuída ao gerente da unidade externa, encontraremos outros níveis de controlabilidade, atribuídas a outros

segmentos do negócio. Estes, sim, devem ser os parâmetros de mensuração e avaliação.

8.3 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS

Segundo Ernest & Whinney⁴⁵) Unidades de negócios devem ser definidas como um grupo de produtos que possam ser vistos como um negócio ou uma unidade auto suficiente. Ela pode também ser definida como uma porção de uma instituição que, em razão de sua função ou da geografia, é classificada como uma unidade separada.

8.3.1 A visão tradicional

Dentro da visão da empresa bancária, a rede de agências sempre foi considerada como uma Unidade Estratégica de Negócios - UEN e como tal eram avaliadas, dentro da visão de que todas faziam parte de uma unidade cuja função era o atendimento ao cliente. Esse conceito também esteve vinculado à visão de Centros de responsabilidade.

MUCCILO⁴⁶, ao associar os conceitos de "Centro de Responsabilidade" e "Centro de Resultado" às idéias de "Unidades de Negócio", define que *"os centros de responsabilidade podem ser centros de lucros(ou centros de*

⁴⁵ ERNEST & WHINNEY, *Profitability Measurements for Financial Institutions - A Management Information Approach*, New York, 1987

⁴⁶ MUCCILO NETTO, João, Op. Cit. p.

resultados) ou centros de custos, dependendo de serem responsáveis por receitas e despesas ou somente por despesas. No caso das instituições financeiras, podemos então associar ao conceito de centros de lucro (centros de resultados) o conceito de "unidades de negócios"..."

Ao centro de responsabilidade, MUCCILO⁴⁷ apresenta definição de RIBEIRO et alii⁴⁸ como:

"...unidades administrativas com atividades estabelecidas e com um responsável, ao qual foram atribuídas funções, responsabilidades e autoridades"

E, para centro de lucros, cita definição do Professor Sérgio de Iudicibus que, "Centro de Lucro é um segmento da empresa, às vezes constituído por uma divisão, que é responsável não apenas por custos (centro de custo), mas também por receitas e, portanto, por resultados."

Dentro dessa visão, considerava-se que as agências tinham como missão captar e aplicar em seus próprios domicílios, gerando resultados. Os produtos e serviços eram vistos como meros indicativos ou padrões e não tão enfaticamente vendidos. Toda publicidade era voltada à venda do nome da empresa e não direcionada a um produto específico.

⁴⁷ MUCCILO NETTO, João. Op. Cit. p.101.

⁴⁸ RIBEIRO, Maisa de S.; NOGUEIRA, João B. e FERNANDEZ, José D. - Sistema integrado de informações orçamento-custo-contabilidade. Trabalho apresentado na cadeira de "Análise de Custos" do curso de mestrado em Contabilidade e Controladoria. Departamento de Contabilidade e Atuária, FEA/USP, São Paulo, 1988, p. 22 -

8.3.2 Segmentação voltada aos produtos e serviços

Com o advento do Planejamento Estratégico, buscou-se fazer das UEN's uma ferramenta facilitadora da formulação estratégica pela fragmentação do negócio das empresas em unidades constituídas segundo critérios específicos, fazendo com que a empresa passasse a ser administrada segundo cada unidade estratégica.

Essa mudança decorre do fato que, ao analisarmos a empresa como um todo, diversos fatores são relacionados a uma área específica, dentre as várias onde a empresa atua, necessitando de um tratamento diferenciado.

Assim, quanto mais diversificado forem os negócios da empresa, maior necessidade ela terá de fragmentá-los em Unidades independentes.

Dentro da atividade bancária, existe uma similaridade grande de atuação das agências e uma diversidade grande nos serviços e produtos oferecidos. A prática atual consiste em fragmentar os negócios bancários em duas categorias que identificam as UEN's: produtos e serviços e o porte do cliente, ficando as Agências apenas como ponto de venda dos produtos e serviços.

Na concepção atual a empresa bancária é vista sob a ótica dos produtos ou serviços que vendem. Assim, a segmentação também obedece a esse conceito: as Unidades

Estratégicas de Negócios são montadas segundo os produtos e serviços e não segundo os seus pontos de venda. As agências são vistas hoje como unidades executoras ou pontos de venda, segundo suas próprias características.

8.4 - MODELO DE IDENTIFICAÇÃO E ACUMULAÇÃO PROPOSTO PARA APURAÇÃO DE RESULTADOS

Todas as atividades da organização devem estar apoiadas por sistemas de informações operacionais para planejamento e controle, podendo também dispor, conforme PARISI⁴⁹, *"de um módulo de simulação baseado em um modelo matemático para o estabelecimento de previsões de volumes. Assim, o sistema de apuração e avaliações de resultado e de desempenho recebe as informações operacionais, permitindo que cada gestor, dentro de sua área de atuação e responsabilidade, possa simular as diversas alternativas de uma decisão, além de reconhecê-la quando tomada."*

Para que os sistemas de informações gerenciais possam espelhar os resultados obtidos nas diversas atividades organizacionais, de acordo com seus responsáveis, o sistema necessita de *"um módulo de mensuração, acumulação e informação que permita a ele identificar, acumular e mensurar os eventos econômicos da forma mais correta"*

⁴⁹ PARISI, Cláudio. *Uma Contribuição ao Estudo de Modelos de Identificação e Acumulação de Resultado*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995. p. 66.

possível, sendo que o modelo de identificação e acumulação de resultado é parte integrante do referido módulo⁵⁰."

Podemos conceituar, ainda segundo a referida obra, o modelo de identificação e de acumulação de resultados como sendo *"um conjunto coordenado de atividades que, dentro de uma estrutura lógica, identifica, coleta e acumula dados dos diversos eventos econômicos de uma organização, sendo uma das características de um sistema de apuração patrimonial"*.

Deve ser dito ainda que esse sistema deve espelhar a forma como a empresa trabalha para gerar riqueza, contemplando sua estrutura física e operacional.

Esse modelo pode ser visto como sendo composto de um Modelo de Identificação e de um Modelo de Acumulação. O Modelo de Identificação se subdivide em três partes: reconhecimento da transação, classificação da transação e registro da transação.

Portanto, ainda conforme PARISI⁵¹: *"o modelo de identificação de custos e receitas deve contemplar, ..., a relação entre os recursos econômicos envolvidos numa transação e pelo menos uma entidade da empresa. Isto é, em primeiro lugar deve relacionar o evento com sua unidade causadora e, posteriormente, localizar as variáveis desse evento e os aspectos físicos e funcionais da atividade em questão. Denomina-se o conjunto de unidades causadoras e dos aspectos físicos e funcionais como plano de entidades."* A

⁵⁰ idem Op. Cit. p. 66

⁵¹ idem Op. Cit. p. 74

existência de um Modelo de Identificação contempla a necessidade de, entre outros elementos, um plano de eventos, um plano de entidades e de um plano de contas.

Em relação ao Modelo de Acumulação, podemos dizer que ele contempla duas funções básicas, ainda segundo PARISI⁵². A primeira função diz respeito ao processo de coleta dos dados, que ocorre antes do processo de identificação, e a segunda diz respeito à questão do armazenamento dos dados identificados, ou seja, a partir de seu reconhecimento, classificação e registro, *"os dados de uma transação são armazenados junto aos demais dados das outras transações acontecidas envolvendo o mesmo evento, destino, natureza e período de tempo."* Decorrem daí cinco agentes acumuladores básicos: evento, conta, unidade causadora, objeto e tempo.

Ao respeitar essas definições, o modelo contempla a identificação e a acumulação das transações, permitindo a comparabilidade e evidenciando a proporcionalidade das variáveis dos diversos eventos econômicos, dependendo do método de custeio adotado.

As maiores fontes de receitas de um banco são aquelas provenientes de juros e taxas de serviços. Conforme OLIVEIRA⁵³, *"em um centro de resultados, a receita da filial deve ser identificada aos gestores individuais que foram responsáveis pelas decisões que as originaram. Essas*

⁵² idem Op. Cit. p. 79

⁵³ OLIVEIRA, Antonio B. S. *A aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994. p. 127.

receitas são classificadas como controláveis ou não controláveis dependendo de se o gestor tem poder de decisão sobre elas". OLIVEIRA, nesse mesmo trecho, prossegue defendendo que a receita controlável deve ser atribuída à filial responsável pela sua geração.

Dessa forma, a contabilidade por responsabilidade tem sua atenção voltada para o gestor de um serviço ou filial. Se o gestor fosse o responsável tanto pela aquisição quanto pelo uso de um serviço particular, poder-se-ia dizer que ele deveria ser responsável pelos custos controláveis. Os custos não controláveis são aqueles que não podem ser diretamente controlados a um dado nível hierárquico. No fundo o gestor tem responsabilidade pelo conjunto de eventos sobre os quais decide. Cada centro de responsabilidade deveria contribuir positivamente para a lucratividade geral do banco.

Como corolário, OLIVEIRA defende que *"a acumulação de receitas e despesas deve se dar de acordo com critérios úteis à tomada de decisão. Sendo que todo o evento que se passe em uma empresa deve ter um gestor responsável por ele."*

GLAUTIER E UNDERDOWN⁵⁴ escreveram que *"custos são acumulados em duas formas: em termos de seu relacionamento com uma pessoa (avaliação de desempenho) e em termos de produtos (resultados)."*

⁵⁴ GLAUTIER, M.W.E., UNDERDOWN, B., Op. Cit. p.451.

No modelo de acumulação proposto, a uma determinada atividade seriam imputados os custos e receitas controláveis pelo gestor dessa atividade, que seriam acumulados em sua área de responsabilidade, seja ela produto, cliente, mercado, agência, atividade, etc.

O Modelo de Acumulação Proposto

	Plano de Areas de Responsabilidade	Plano de Eventos	Plano de Contas
	Dentro de uma Area de Responsabilidade podem acontecer vários eventos, sendo que cada acontecimento configura uma transação.	Um evento envolve receitas e despesas e tem o potencial de alterar o patrimônio da empresa	
Receitas	Receitas com os eventos da Área de Responsabilidade	Receitas do Evento	Contas de Receitas
Despesas	Despesas com eventos da Área de Responsabilidade	Despesas do Evento	Contas de Despesa
Resultados	Resultados com eventos da Área de Responsabilidade	Resultado do Evento	Contas de Resultados

Deve ser mencionado ainda que este modelo de resultados é determinado pela estratégia da empresa, tendo em vista a maneira como são organizados os subconjuntos de eventos sobre os quais os gestores tomam decisões - (por exemplo: Região Geográfica, Produtos, Clientes, Agências, UEN'S, etc.)

8.4.1 - O Modelo de Mensuração

Citando Pereira⁵⁵, "Um modelo de mensuração pode ser entendido como uma representação abstrata de como são medidos ou quantificados os atributos de algum objeto."

Guerreiro⁵⁶ diz que "A mensuração de objetos ou eventos não se restringe a uma base de tempo: tomadores de decisões necessitam de informações relativas a eventos e objetos do passado, presente ou futuro."

Guerreiro⁵⁷ coloca as seguintes diretrizes para caracterização do modelo de mensuração de gestão econômica:

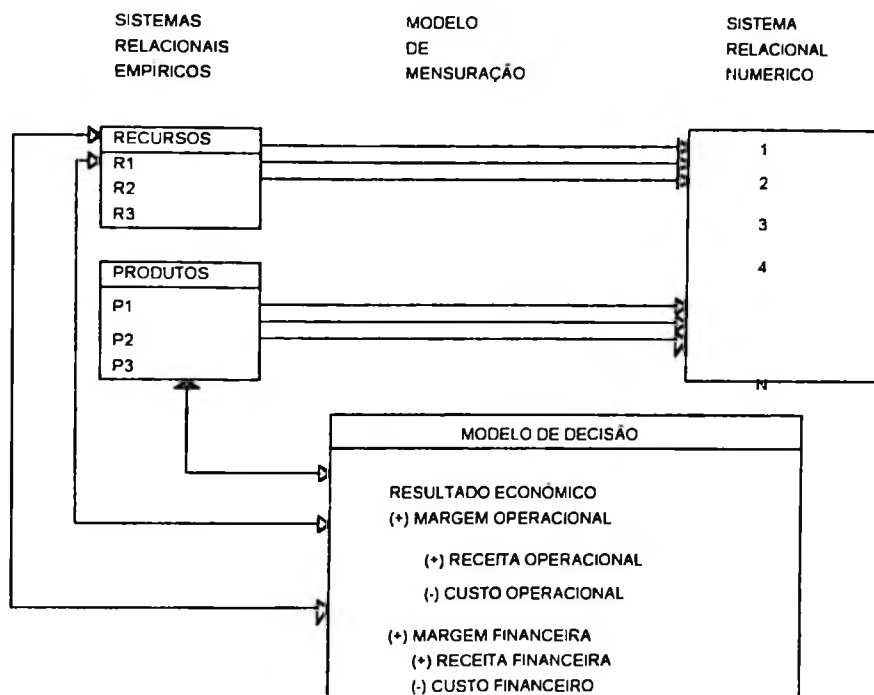
- "• tipo de decisão a ser tomada;
- identificar o sistema relacional empírico;
- identificar a característica de interesse de medição;
- identificar a unidade de mensuração;
- definir a base conceitual (critérios de mensuração);
- identificar o sistema relacional numérico;
- analisar o sistema de mensuração caracterizado, a luz do "purpose view" (informação adequada) e do "factual view" (confiabilidade, validade, tipo de escala e significado numérico)."

⁵⁵ PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo 1993. p.251.

⁵⁶ GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade*. Tese (Doutoramento em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989. p. 77.

⁵⁷ GUERREIRO, R. Op. cit. p. 93.

Figura 2: Modelo de Mensuração.



Pereira⁵⁸ coloca que as características de um sistema de mensuração para gestão econômica a serem consideradas seriam:

- *"Integração - o modelo de mensuração deve estar integrado aos modelos de decisão e informação;*
- *base de atividades - a mensuração dos resultados deve basear-se nas atividades operacionais, por serem estas a origem desses resultados e, portanto, o foco de atenção do trabalho administrativo;*
- *precisão das medidas - a mensuração dos resultados gerados pelas atividades deve ser a mais correta possível, de forma a espelhar o valor econômico dos recursos, produtos e serviços;*

⁵⁸ PEREIRA, Carlos Alberto. Op. Cit. p. 252.

- *efeitos das decisões - devem ser mensurados os efeitos econômicos de caráter operacional e financeiro, relativos às decisões tomadas pelos gestores;*
- *preços de transferência - a transferência de produtos/serviços entre as atividades deve basear-se em preços padrão validados pelo mercado, sendo o custo de oportunidade o mais adequado para a avaliação das decisões tomadas diante de outras alternativas existentes. O repasse de produtos / serviços entre atividades deve ocorrer, assim, de forma justa, fixando-se ganhos ou perdas com eficiência ou ineficiências em suas respectivas origens (áreas, atividades);*
- *tratamento dos custos fixos - não deve haver rateios de custos indiretos entre produtos / serviços ou entre as atividades e áreas de responsabilidade, devendo ser identificados com seus respectivos responsáveis;*
- *contribuição das atividades ao resultado global - a mensuração do desempenho deve espelhar a sua contribuição para a formação do resultado econômico da empresa;*
- *base conceitual uniforme - todos os eventos semelhantes devem ser mensurados sob uma mesma base conceitual. A quantificação dos planos, expressa através dos orçamentos e padrões, deve ter por base os mesmos conceitos e princípios de mensuração do desempenho realizado; 59*
- *explicitação e compreensão dos conceitos - os conceitos de mensuração devem ser explícitos e compreendidos pelos*

⁵⁹ GUERREIRO, R. Op. cit. p. 96.

usuários da informação. Esses conceitos devem ser lógicos, racionais e inteligíveis, sem assumir um caráter dogmático."

Para OLIVEIRA⁶⁰, o modelo de mensuração para um banco comercial deveria:

- "• ser capaz de fornecer o resultado das atividades no passado, presente e no futuro;*
- ser aplicável a todos os eventos econômicos de um banco comercial;*
- ter como característica de interesse de medição o custo dos recursos consumidos e o valor dos produtos / serviços gerados;*
- ter como unidade de mensuração o padrão monetário;*
- ter como base conceitual o uso de moeda constante (correção integral), valor presente, a contabilização do custo de oportunidade, a apropriação de resultado durante o processo produtivo;*
- ser capaz de associar o resultado dos eventos econômicos às atividades aonde eles acontecem;*
- usar preços de transferência para os recursos e produtos / serviços produzidos e consumidos internamente; e*
- usar como método de custeio o custeio direto."*

⁶⁰ OLIVEIRA, Antonio B. S. Op. Cit. p. 129.

8.5 - Mensuração do Resultado das Agências no Exterior

É importante elaborar um instrumento facilitador da mensuração, que atenda a todos os requisitos básicos de todo e qualquer instrumento de apoio à gestão, com os seguintes objetivos:

- mensurar corretamente os resultados das agências externas, segundo os critérios de responsabilidade e controlabilidade;

- impostar desempenho efetivo - aos gestores, às unidades e à sede - sem que continue o real desempenho mascarado por decisões operacionais ou fisco-tributárias;

- propiciar condições de elaborar instrumentos orçamentários executáveis e comparáveis e, também, para o instrumento gerencial daí decorrente.

Nossa proposição reside na elaboração, para cada unidade, de um Demonstrativo Gerencial específico, tendo como referencial básico o Balanço Contábil da Agência, em que seriam realocados os eventos Ativos e Passivos e seus respectivos resultados de forma a reagrupá-los segundo os parâmetros de controlabilidade de cada um. Isso significa a descaracterização das atuais Demonstrações Contábeis e seus efeitos, o que provocará uma mudança de comportamento nos administradores, hoje habituados a serem cobrados por aqueles parâmetros.

Para um instrumento ser eficaz como apoio à decisão, um dos requisitos básicos que devem ser atendidos é a sua

aceitação. Para que o modelo ora proposto seja aceito, deve ser confiável e respaldado em parâmetros técnicos. Para isso, é necessário que todos os ajustes que venham a ser efetuados não signifiquem modificação na posição contábil consolidada de todas as agências.

Para abrigar as operações giradas com a sede, com a área interna e as transações que envolvem a Central de Recursos, seria criado um Centro de Resultado, que acumularia essas transações, podendo-se aplicar mecanismos de preços de transferência quando envolverem a distribuição de resultados, propiciando também, uma integração com os sistemas das agências domésticas.

Com esse mecanismo a área de responsabilidade ficará bem definida em termos de mensuração de seus resultados, possibilitando a aplicação de modelos de avaliação, de orçamentação, etc. em bases perfeitamente identificáveis.

Tratando-se porém, de unidades com moedas diferentes o Demonstrativo seria elaborado e mantido em uma moeda funcional intermediária que fosse internacionalmente aceita, para onde todas as demonstrações e eventos seriam traduzidos e onde seriam processados os ajustamentos e a divisão do risco cambial.

8.5.1 - Preço de Transferência

Conforme destaca OLIVEIRA⁶¹, "em um banco existem agências, que, pela sua localização, pelo tipo de mercado em que atuam, são predominantemente captadoras ou aplicadoras. Uma prática comum para satisfazer a necessidade de uma filial por recursos é o uso de transferência de fundos. Fundos são normalmente transferidos de uma filial que seja primordialmente captadora para uma que seja primordialmente aplicadora. Pelo fato de a filial aplicadora necessitar de mais caixa, ela pode "emprestar" fundos da filial captadora, visando satisfazer suas demandas. Tal empréstimo minimiza o uso de capital mais caro, oriundo de outras fontes, até mesmo de empréstimos, pela filial aplicadora; contudo, um preço deve ser estabelecido pelo uso dos fundos transferidos. Se a filial captadora não receber uma receita pelos fundos transferidos, ela perderá a receita que teria recebido pela aplicação dos fundos em papéis do governo.

Portanto, existe um custo de oportunidade. Tal perda poderia ser um impedimento aos ganhos da filial captadora. Se as filiais aplicadoras não pagarem pelo uso dos fundos transferidos, elas receberão um benefício indevido pelo uso desses fundos. Sob essa política tanto a filial aplicadora quanto a filial captadora receberão uma receita pelos fundos transferidos. Pelo uso dessa política nenhuma filial se beneficiará em detrimento da outra."

⁶¹ OLIVEIRA, Antonio B. S. Op. Cit. p. 134.

Além disso, conforme Giardini⁶², "esses preços de transferência permitiriam aprimorar a mensuração do lucro e a avaliação de desempenho. Permitiriam o estabelecimento do valor e do custo dos fundos para apoio da gestão de ativos e passivos."

Outra vantagem ainda seria a de que o uso de um preço de transferência permitiria a apropriação do resultado no decorrer do processo produtivo, tornando clara a contribuição de cada atividade para o resultado total da empresa.

Para OLIVEIRA, os fundos transferidos de uma agência para outra deveriam ser passados a um preço que refletisse o impacto total de seu uso para o banco. Portanto, as taxas escolhidas deveriam motivar os gestores dos centros de lucro a otimizar seu resultado enquanto, simultaneamente, maximizassem o lucro total do banco.(...) Conforme OLIVEIRA, ainda, o sistema de preços de transferência deveria ter a capacidade de decompor a margem de juros líquida nos elementos relacionados à decisão de preço, à decisão de *funding* e aos efeitos do descasamento de prazos.

Finalmente, o sistema deveria fornecer relatórios que permitissem separar a variação do realizado/orçado devido às variações de mix, volumes e taxas considerando o aspecto da controlabilidade pelo gestor. De uma forma genérica, os itens controláveis são aqueles "que são diretamente

⁶² GIARDINI, V. et alii. *Internal Transfer Pricing of Bank Funds*. Rolling Meadows, Illinois, USA: Bank Administration Institute, 1993.

influenciados pelo gestor dentro de um determinado periodo de tempo".

Deve ser destacado que as decisões relacionadas a um ativo ou passivo individual trazem implicações relacionadas com a sensibilidade às taxas, à liquidez, ao capital e aos impostos e devem ser empreendidas em relação a carteira total de ativos e passivos. Isso requer uma abrangência tal que contemple a corporação como um todo surgindo daí a necessidade de que, a gestão de ativos e passivos deva ser empreendida dentro de um contexto de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Para induzir decisões que sejam consistentes com os objetivos do *ALCO-Assets & Liabilities Committee* (Comitê Interno para Gestão de Ativos e Passivos), é mais eficaz construir os incentivos por meio do sistema de mensuração em si mesmo, usando o mecanismo de preços de transferência.

Para Mauro⁶³, tendo em vista a necessidade de promoção e de avaliação dos níveis de eficiência, a estrutura do preço de transferência deveria ter os seguintes atributos:

a. avaliação da capacidade de contribuição dos produtos e/ou serviços para o resultado da atividade-parte da entidade.

b. avaliação do desempenho da atividade-parte e sua capacidade de contribuição para os resultados globais da organização.

⁶³ MAURO, Carlos Alberto. *Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

c. sustentar e permitir a avaliação de decisões em todas as esferas e de qualquer natureza (individuais, específicas, extraordinárias) voltadas para a maximização dos resultados.

d. ser racional, lógico, justo, e sustentável conceitualmente.

e. ser inteligente a ponto de induzir comportamentos adequados dos gestores.

f. finalmente, o modelo de preço de transferência deve permitir a avaliação da evolução da riqueza (patrimônio) da organização.

Após a análise dos vários modelos de Preços de Transferência existentes, Mauro concluiu que o preço de transferência baseado no conceito de custo de oportunidade é o método que permite a explicitação da relação receitas/custos decorrentes das operações, em todas as atividades da organização, evidenciando, então, perfeitamente, os resultados e desempenhos das atividades.

Para OLIVEIRA⁶⁴, um sistema de preços de transferência para os fundos de um banco deveria ter os seguintes objetivos:

"1. Apoiar decisões, incluindo a fixação de preços dos ativos e dos passivos.

2. Aprimorar a mensuração de desempenho:

. mantendo os gestores responsáveis pelos fatos dentro de seu controle

⁶⁴ OLIVEIRA, Antonio B.S. op.cit. p. 137.

- *separando a contribuição da alocação de fundos da de geração de fundos*
- *alinhando as decisões gerenciais com os objetivos do ALCO.*

Com a central de fundos, uma unidade central é responsável pela compra e venda de fundos dentro do banco e também por assumir o risco associado ao descasamento de prazos."

Essa unidade, na proposta de OLIVEIRA, seria a responsável por avaliar as flutuações das taxas e também pelo resultado com o descasamento de prazos.

As vantagens de sua utilização, no contexto da Central de recursos, seriam as de que os gerentes dos centros de lucro seriam avaliados apenas pelo risco de crédito e não pelo risco da taxa de juros. Os centros de lucros seriam avaliados pelas suas compras e vendas com relação ao centro de fundos e portanto seriam medidos de uma maneira relativamente livre de risco pela taxa de juros. Eles são responsáveis por "precificarem" ativos relacionados às taxas de mercado para instrumentos de vencimento similar.

A responsabilidade pelo risco na taxa de juros é centralizada na central de recursos, que decide com o objetivo de fornecer os fundos dentro das diretrizes do ALCO.⁶⁵

⁶⁵ GIARDINI, V. et alii. Op.Cit..

8.5.2 - Atribuição do risco cambial

Os investimentos no exterior agregam duas medidas de eficiência que devem ser monitoradas continuamente: o desempenho dos administradores locais e as decisões de investimento efetuadas pela sede. O desempenho dos administradores locais é medido praticamente pela eficiência da gestão dentro de um ambiente comercial específico, o da própria dependência. Porém as decisões tomadas pela sede também devem ser monitoradas e envolvem fatores não-controláveis pelos administradores locais.

Ou seja, partindo-se da premissa de que a avaliação de desempenho tem por finalidade avaliar, não só o profissional que gerenciou o investimento mas também avaliar a decisão de investimento, necessário se faz desagregar as duas hipóteses.

A decisão de investimento deve ser avaliada dentro de parâmetros estabelecidos comparativamente a um custo de oportunidade, o que inclui obviamente os riscos cambiais.

O gestor deve ser avaliado dentro de seu próprio contexto e, portanto, o resultado de sua gestão deve ser ajustado por todos os fatores envolvidos.

Na ocorrência de um descolamento entre a taxa de câmbio praticada e a taxa de paridade da moeda utilizada na conversão da moeda local, existirá uma exposição dos capitais aos riscos cambiais, o que resultará em um ganho/perda efetivo, que deverá ser monitorado.

A mensuração desse risco pode ser efetuada dentro do próprio processo de conversão, bastando desdobrar o efeito acumulado no item "Ganhos e Perdas de Conversão" pelos itens monetários que estiveram expostos àquela situação. Obviamente que deve ser considerado o grau de controlabilidade de cada item, para então atribuir-se o desempenho.

Esse desdobramento propiciará a montagem de um demonstrativo gerencial contendo a origem e o efeito de cada tipo de risco a que estiver sujeito a estrutura monetária da Dependência, principalmente se existir uma diversificação de moeda nessa estrutura.

A partir desse demonstrativo gerencial, poderá ser mensurado o efeito da decisão de manutenção da estrutura de moeda e imputar o resultado aos gestores que detinham o controle.

Se ficar estabelecido que o Gerente da agência deterá o controle dos capitais colocados à sua disposição e a responsabilidade sobre o "Hedge" ou aplicação desses recursos, o resultado do descolamento da taxa cambial deverá ser-lhe imputado. Por outro lado, se ficar com a Sede essa responsabilidade, o gerente da unidade não poderá ter o seu desempenho mensurado com esse componente.

De qualquer forma, os bancos trabalham com moeda e dentro de sua estrutura existirão valores sujeitos aos impactos das variações monetárias, que devem ser computados.

Usualmente o risco cambial tem sido dividido entre o gerente da unidade e a Sede de forma que os recursos colocados à disposição do gerente seja mensurado em uma moeda funcional - quase sempre o Dolar Americano - ficando o risco da conversão da moeda funcional para a moeda do país sede por conta da Sede.

8.5.3 Metodologia proposta de funcionamento do modelo

Os demonstrativos gerenciais são obtidos através do ajustamento dos demonstrativos contábeis, em planilhas separadas, realocando-se as operações e respectivos resultados, de acordo com a área de responsabilidade à qual pertence, de forma a transformá-los em instrumentos gerenciais onde possamos identificar a responsabilidade pela obtenção de cada resultado obtido nas operações externas.

Os instrumentos básicos iniciais desse processo, estão na contabilidade. Partindo-se então das demonstrações contábeis, o primeiro passo é a identificação da moeda funcional e a consequente definição dos parâmetros de risco cambial que caberá a cada uma das partes - unidade externa e Sede. O passo seguinte é a identificação dos ajustamentos necessários e a definição do seu efeito nos novos demonstrativos para posterior realocação segundo os critérios de responsabilidade e controlabilidade.

A partir das identificações efetua-se a tradução dos demonstrativos para a moeda funcional, dentro de todas as regras já exaustivamente repassadas em capítulos anteriores, com a concomitante redistribuição dos eventos para novos demonstrativos, ficando todas as operações reagrupadas segundo o esforço despendido na sua contratação.

Assim, os procedimentos a serem seguidos serão os seguintes:

I - Identificação dos ajustamentos a serem efetuados;

Consiste na análise de cada evento para a identificação dos ajustes necessários à reconstituição da contabilidade segundo a responsabilidade, para se estabelecer a situação ideal.

II - Tradução das demonstrações para a moeda funcional

Em virtude da multiplicidade de moeda que pode existir, todos os demonstrativos são traduzidos para uma moeda funcional que seja internacionalmente aceita.

III- Aplicação dos ajustes às demonstrações oficiais

traduzidas e elaboração das demonstrações gerenciais;

Identificados os ajustes e efetuada a tradução, o passo seguinte é a transposição desses para uma planilha ajustadora da demonstração oficial, para a elaboração das demonstrações gerenciais;

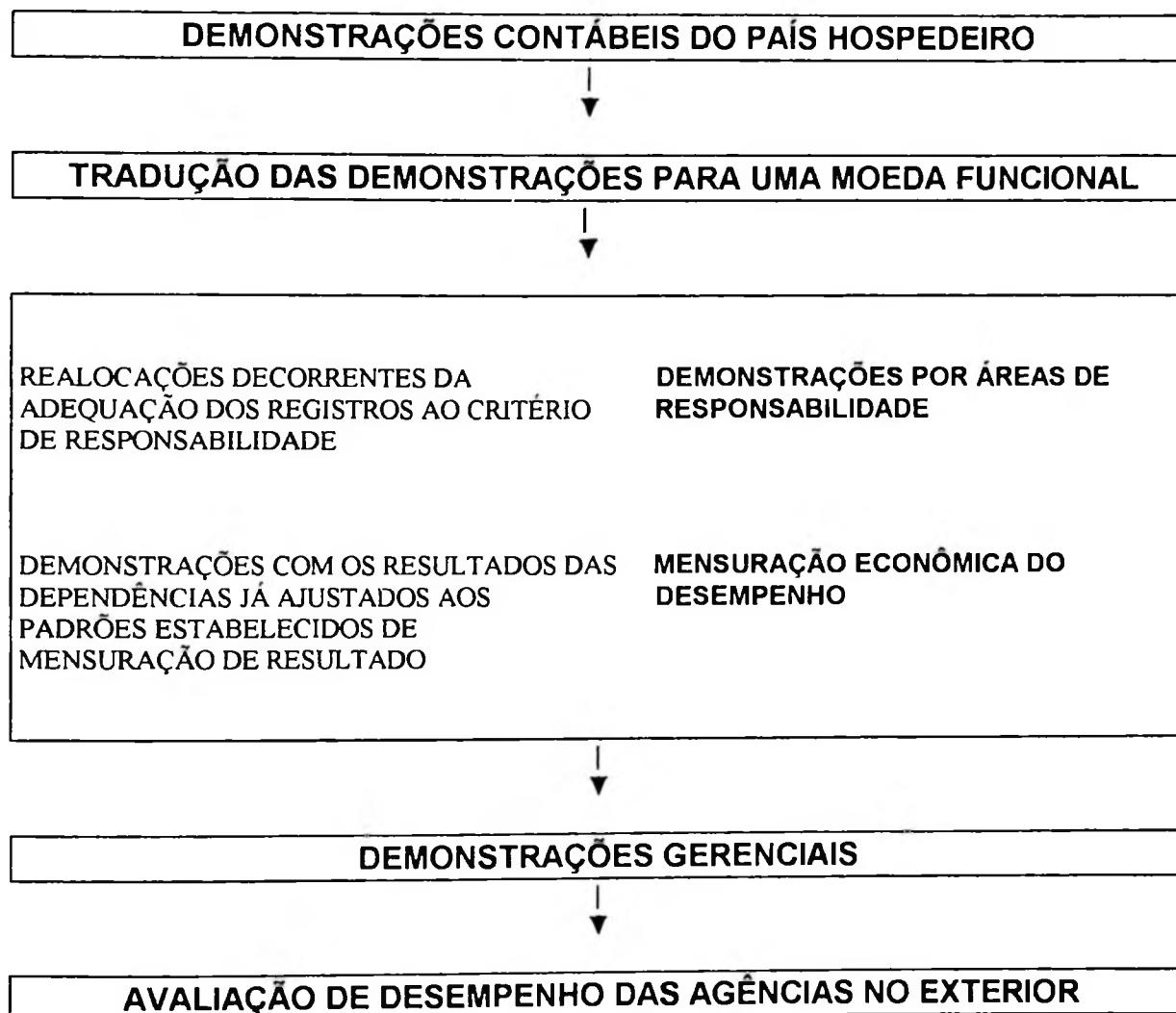
IV - Elaboração de demonstrações comparativas e cálculo dos indicadores de desempenho;

Com as demonstrações gerenciais já elaboradas, iniciamos a aplicação dos diversos instrumentos de avaliação.

V - Elaboração das Demonstrações Consolidadas da Área Externa.

A elaboração de um demonstrativo consolidado é necessária para se analisar a real situação da Área Externa.

PROPOSTA DE AJUSTE NOS CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AGÊNCIAS NO EXTERIOR



8.6 - Exemplificando as situações indicadas no item 7.3

Admitindo-se um banco brasileiro com uma rede de agências no exterior composta de duas unidades, uma localizada em Nova Iorque (EUA) e a outra em Londres (Inglaterra). Durante o mês de janeiro/96.

Situação 1 - Agência Externa viabilizando financiamento negociado por Agência Interna:

Agência "A" localizada em Nova Iorque (EUA), obtém, linha de crédito no valor de US\$ 1,000,000.00, ao custo de LIBOR mais 1% a.a, nesse mesmo dia recebe solicitação de uma agência no Brasil, para o fechamento de um contrato de financiamento para um cliente, no valor de US\$800,000.00, nas mesmas condições de prazo. As negociações com o cliente, levadas a efeito pela Agência no Brasil, resultaram no fechamento do negócio no dia 01.01.96, a uma taxa de juros de Libor mais 3% a.a.. A Agência no Brasil providenciou toda a documentação necessária e efetuou a contratação do empréstimo, obedecendo aos requisitos técnicos e legais exigidos pelas autoridades Americanas. O restante da linha de crédito foi aplicado no interbancário à taxa de Libor mais 2% a.a..

A posição contábil da Agência "A", após o fechamento do contrato seria a seguinte:

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS - Agência "A" - Valores em US\$

ATIVO	31.12.1995	01.01.1996
Operações de Crédito	0,00	800.000,00
Ap. Interf. Liquidez-Bancos	0,00	200.000,00
Outras Oper. Crédito	320,000.00	320.000,00
Permanente	80,000.00	80,000.00
total	400,000.00	1.400.000,00

PASSIVO

Depósitos a Prazo	0.00	1.000.000,00
Capital	400,000.00	400,000.00
total	400,000.00	1.400.000,00

Contabilmente, ao se efetivar essa operação, uma agência potencialmente captadora transformou-se numa Agência captadora e aplicadora de recursos, ficando com o spread total da operação enquanto a Agência interna apesar de ter ficado com alguma receita em termos de prestação de serviço e taxa de câmbio, o que normalmente ocorre nesses casos, não terá em seus registros aquela aplicação e conseqüentemente o resultado.

Situação 2 - Agência Externa "B" com proposta de Operação mas sem funding viabiliza-a através da Agência Externa "A", com funding.

A agência "A", localizada em Nova Iorque, recebeu proposta de um depósito de US\$ 1.000.000,00 à taxa de LIBOR mais 1% a.a., de um aplicador local, pelo prazo de 1 ano. A legislação local restringe o livre trânsito de capitais através do limite de 30% do total do Ativo como risco cliente para aplicações individuais. Estando a Agência "A" com o seu limite preenchido em virtude de outras remessas efetuadas à Sede do Banco, a remessa desse capital ao caixa central da Sede foi descartada por absoluta impossibilidade técnica. Não tendo nenhuma demanda por aplicação local desse depósito a agência entra em contato com a agência "B" em Londres, que coincidentemente está com uma solicitação de um cliente seu de um pré-financiamento de uma exportação, sem que a Agência detenha o "funding", no valor de US\$ 1.000.000,00, a taxa negociada com o cliente foi de LIBOR mais 3,5% a.a., por um prazo de 6 meses. A Agência "B" em conjunto com a Agência "A" formalizam a operação na Agência "A", dentro dos padrões requeridos pelas autoridades Americanas utilizando com isso os recursos captados, ficando a Agência "A" com a responsabilidade pelo registro e administração da operação, e com o Spread total da operação. Sendo o cliente pertencente à Agência "b", esta detém o total controle da operação, inclusive a responsabilidade

pele recebimento no vencimento, e das demais responsabilidades do cliente porém, sem manter em sua contabilidade o resultado dessa operação.

Assim, após mais essa operação, a Agência "A" teria a seguinte posição contábil ao final do dia:

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS - Agência "A" - Valores em US\$

ATIVO	01.01.1996
Operações de Crédito	1.800.000,00
Aplic. Interf. Liquidez-Bancos	200.000,00
Outras Oper. Crédito	320.000,00
Permanente	80.000,00
total	2.400.000,00

PASSIVO	
Depósitos a Prazo	1.000.000,00
Depósitos Interf.-Bancos	1.000,000.00
Capital	400.000,00
total	2.400.000,00

Por sua vez, a Agência "B" continuaria com a mesma posição contábil que detinha anteriormente.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS - Agência "B" - Valores em Libras

ATIVO	31.12.1995	01.01.1996
Operações de Crédito	800.000,00	800.000,00
Ap. Interf. Liquidez-Bancos	200.000,00	200.000,00
Outros	20.000,00	20.000,00
Permanente	180.000,00	180.000,00
total	1.200.000,00	1.200.000,00

PASSIVO		
Depósitos a Prazo	0,00	0,00
Dep. Interf. - Bancos	1.000.000,00	1.000.000,00
Capital	200.000,00	200.000,00
total	1.200.000,00	1.200.000,00

Contabilmente, após essa operação, a Agência "A" obteve mais uma fonte de resultado mensal considerável, sem a materialização do seu esforço em trabalhar o cliente e viabilizar a operação, apenas obteve os recursos suficientes, porém, seus resultados incluirão uma parcela correspondente à Agência "B".

Situação 3 - Cliente e Funding obtidos pela Sede e operacionalizados na Agência "A".

A Sede recebeu proposta de um grande cliente do banco para uma operação estruturada. No estudo foi incluído financiamento externo para a viabilização de uma taxa mais competitiva e em razão de vantagens fisco-tributárias a Agência "A" de Nova Iorque(EUA) foi escolhida para o registro da operação. A Agência recebeu, então, a operação,

no valor de US\$ 2.000.000,00, pelo prazo de 2 anos a juros de LIBOR mais 1,5%, com tudo pronto (documentação cadastral, contrato etc.) e o funding correspondente, a um custo de LIBOR mais 1%, ficando portanto, com o resultado correspondente ao *Spread* registrado em sua contabilidade, como pagamento pelo empréstimo de sua contabilidade para o registro da operação e pelos serviços daí decorrentes.

No final do dia sua contabilidade mostrou a seguinte posição.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS - Agência "A" - Valores em US\$

ATIVO	01.01.1996
Operações de Crédito	3.800.000,00
Ap. Interf. Liquidez-Bancos	200.000,00
Outras Oper. Cred.	320.000,00
Permanente	80.000,00
total	4.400.000,00

PASSIVO	
Depósitos a Prazo	1.000.000,00
Depósitos Interf.- Bancos	1.000.000,00
Depósitos Interf.- Grupo	2.000.000,00
Capital	400.000,00
total	4.400.000,00

No decorrer do mês de janeiro/96 a Agência "A" não efetuou mais nenhuma operação, apenas contabilizou os juros referentes ao mês, atendendo à competência mensal apresentando a seguinte posição contábil e respectivas avaliações em 31.01.96:

Agência "A" - DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS - Valores em US\$

ATIVO	31.01.96	juros	31.01.1996
Operações de Crédito	3.800.000,00	27.999,99	3.827.999,99
Interbancário	200.000,00	1.416,67	201.416,67
Outros	320.000,00	-	320.000,00
Permanente	80.000,00		80.000,00
total	4.400.000,00		4.429.416,66

PASSIVO

Dep. a Prazo	1.000.000,00	6.250,00	1.006.250,00
Dep. Interf.-Bancos	1.000.000,00	6.250,00	1.006.250,00
Dep. Interf.-Grupo	2.000.000,00	12.500,00	2.012.500,00
Provisão p/IR			1.501,66
Capital	400.000,00		400.000,00
Resultado do Período			2.915,00
total	4.400.000,00		4.429.416,66

D R E

Receitas Operacionais	29.416,66
Despesas Operacionais	25.000,00
Lucro Antes do Imposto de Renda	4.416,66
Provisão para o Imposto de Renda	1.501,66
Lucro Líquido	2.915,00

ROI	0,73%	Taxa LIBOR	6,5%
ROA	0,07%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$5,000,000.00	Inflação no período	0 %
Margem Utilizada	\$4,000,000.00	Taxa de Conversão US\$/Libra =	1,00
Margem p/Aplicação	\$1,000,000.00		

Agência "B", por sua vez, manteve em sua contabilidade apenas as suas operações anteriores, tendo contabilizado os juros de LIBOR mais 2% sobre as operações ativas e LIBOR mais 1% sobre as operações passivas, apresentando ao final do mês a seguinte posição contábil e respectivas avaliações.

Agência "B" - DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS - Valores em Libras

ATIVO	31.01.96	juros	31.01.1996
Operações de Crédito	800.000,00	5.666,66	805.666,66
Aplic. Interf.-Bancos	200.000,00	1.416,68	201.416,68
Outras Oper. Crédito	20.000,00	141,66	20.141,66
Permanente	180.000,00		180.000,00
total	1.200.000,00		1.207.225,00

PASSIVO

Depósitos a Prazo		0,00	0,00
Dep. Interf.-Bancos	1.000.000,00	6.250,00	1.006.250,00
Provisão p/IR			243,75
Capital	200.000,00		200.000,00
Resultado do Período			731,25
total	1.200.000,00		1.207.225,00

D R E

Receitas Operacionais		7.225,00
Despesas Operacionais		6.250,00
Lucro Antes do Imposto de Renda		975,00
Provisão para o Imposto de Renda		243,75
Lucro Líquido		731,25

ROI	0,36%	Taxa LIBOR	6,5%
ROA	0,06%	Taxa de Aplicação LIBOR + 2%	
Alavancagem máxima	\$ 2.500.000,00	Inflação no período	0%
Margem Utilizada	\$ 1.200.000,00	Taxa de Conversão Libra/US\$ =	1,00
Margem p/Aplicação	\$ 1.300.000,00		

Adotando-se a hipótese de que o risco cambial foi negociado entre as agências externas e a sede e o Dolar Americano foi considerado o padrão de avaliação desse risco para as agências, efetuamos a tradução dos demonstrativos para o Dolar Americano, pelo método da Taxa Corrente, considerando-se as seguintes premissas:

- . durante o período não houve inflação nos dois países;
- . não houve variação cambial, ficando a taxa de câmbio em Libra 1,00 x US\$ 1,00;
- . todos os princípios contábeis já estavam homogeneizados.

A posição consolidada das Agências no exterior, em 31.01.96, seria a seguinte:

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS CONSOLIDADAS - 31.01.96 - em US\$

ATIVO	Agência A	Agência B	Consolidado
Oper. de Crédito	3.827.999,99	805.666,66	4.633.666,65
Ap. Interf. Liquidez	201.416,67	201.416,68	402.833,35
Outras Oper. Cred.	320.000,00	20.141,66	340.141,66
Permanente	80.000,00	180.000,00	260.000,00
total	4.429.416,66	1.207.225,00	5.636.641,66

PASSIVO

Dep. a Prazo	1.006.250,00	--	1.006.250,00
Dep. Interf. -Banco	1.006.250,00	1.006.250,00	2.012.500,00
Dep. Interf. -Grupo	2.012.500,00	--	2.012.500,00
Provisão p/IR	1.501,66	243,75	1.745,41
Capital	400.000,00	200.000,00	600.000,00
Res. do Período	2.915,00	731,25	3.646,25
total	4.429.416,66	1.207,225,00	5.636.641,66

D R E

	Agência A	Agência B	Consolidado
Receitas Operacionais	29.416,66	7.225,00	36.641,66
Despesas Operacionais	25.000,00	6.250,00	31.250,00
L.A.I.R.	4.416,66	975,00	5.391,66
Provisão p/I.R.	1.501,66	243,75	1.745,41
Lucro Líquido	2.915,00	731,25	3.646,25

ROI	0,61%
ROA	0,065%
Alavancagem máxima \$	7,500,000.00
Margem Utilizada \$	4.429.416,66
Margem p/Aplicação \$	3.070.583,34

Esses demonstrativos representam as decisões negociais levadas a efeito pelos administradores envolvidos, porém, pela mistura de responsabilidades existente, não possibilitam a identificação dos esforços de cada agência ou gestor, inviabilizando a aplicação de qualquer instrumento de avaliação ou acompanhamento de metas e orçamentos.

Por serem consideradas no país hospedeiro como um banco local com todas as exigências legais, a contabilidade das Agências não permite a utilização de instrumentos gerenciais de ajustamento como ocorre com as agências no país.

No Demonstrativo Gerencial, as operações seriam registradas pelo seu fluxo original, dentro dos critérios de responsabilidade e controlabilidade dos eventos, ou seja: a Agência "A" ficaria apenas com a captação e a venda dos recursos para uma Central de Recursos, recebendo por isso um preço de transferência previamente estabelecido de forma que cubra os seus custos e a incentive a explorar o potencial de negócio ou mesmo a cumprir metas estabelecidas dentro de sua característica original de agência captadora. Por sua vez, a Agência "B" ficaria como detentora da Operação Ativa, comprando os recursos da Central, ficando com a mensuração do seu resultado equalizada em termos de comparação com a outra agência. A agência virtual "Sede" ficaria com a Central de Recursos da área externa e as operações originárias da área interna, para efetuar a ligação entre a área interna e externa e transferir a parte dos resultados obtidos externamente mas viabilizados internamente.

8.7 - Aplicação da metodologia proposta

I - Identificação dos ajustamentos a serem efetuados

Situação 1:

Ajuste 01

Exclusão do empréstimo e respectiva receita da contabilidade da Agência "A" e sua inclusão na Agência "Sede" por se tratar de um esforço de negociação empreendido por uma agência interna - Valor US\$ 806,333.33.

Ajuste 02

Exclusão da receita operacional gerada pelo empréstimo durante o mês de janeiro e sua inclusão na Agência "Sede" - Valor US\$ 6,333.33.

Ajuste 03

Aplicação dos recursos disponíveis na Agência "A" na Central de Recursos da "Sede", a um preço de transferência de LIBOR + 2%, equivalente ao custo de oportunidade da aplicação desses recursos na própria praça - Valor US\$ 800,000.00 mais juros de US\$ 5,666.66 durante o mês de janeiro.

Ajuste 04

Ressarcimento pela "Sede", dos custos dos serviços prestados pela Agência "A", com o registro e acompanhamento da operação - valor US\$ 200.00.

Situação 2

Ajuste 05

Exclusão da operação e respectiva receita da contabilidade da Agência "A", e sua inclusão na Agência "B", que efetivamente fechou o negócio, acrescida dos juros já contabilizados pela competência mensal - valor de US\$1,008,333.33.

Ajuste 06

Aplicação dos recursos da Agência "A" na Central de Recursos referentes à captação do Depósito a Prazo, no valor de US\$ 1,000.000,00, a um preço de transferência de LIBOR mais 2,25%, gerando um juro no mês de janeiro, de US\$7.291,66, .

Ajuste 07

A Agência "B" compra da Central de Recursos o "Funding" necessário ao lastreamento da operação Ativa, no valor de US\$ 1,000,000.00 a um preço de transferência de LIBOR mais 2,25%, correspondente a um juro de US\$ 7,291,66 em janeiro.

Ajuste 08

Ressarcimento pela Agência "B" dos custos mensais pelos serviços prestados pela Agência "A" pelo registro e acompanhamento da operação - valor US\$ 200.00.

Situação 3

Ajuste 09

Exclusão da operação no valor de US\$ 2.000.000,00, mais juros de US\$ 13,333.33, no total de US\$ 2,013,333.33 e seu respectivo "Funding", no valor de US\$ 2,000,000.00, mais juros de US\$ 12,500.00, no total de US\$ 2,012,500.00, da Agência "A" e seu retorno para a unidade "Sede".

Ajuste 10

Ressarcimento pela "Sede", dos custos dos serviços prestados pela Agência "A", com o registro e acompanhamento das operações Ativas e Passivas - valor US\$ 400,00.

Ajuste 11

Os diferenciais de Imposto de Renda gerados pelo processo, serão assumidos pela "SEDE", como um custo do sistema.

III-APLICAÇÃO DOS AJUSTES ÀS DEMONSTRAÇÕES OFICIAIS								
AGÊNCIA "A"	Balanco Con- tabil em 31/01	Ajustes Situação 1	nº	Ajustes Situação 2	nº	Ajustes Situação 3	nº	Balanco Gerencial
ATIVO								
Disponibilidades		200.00	4	200.00	8	400.00	10	800.00
Operações de Crédito	3,827,999.99	(806,333.33)	1	(1,008,333.33)	5	(2,013,333.33)	9	0.00
Aplicações Interfinanceiras - Bancos	201,416.67							201,416.67
Aplicações Interfinanceiras - Grupo	320,000.00	805,666.66	3	1,007,291.66	6			1,812,958.32
Outras Operações de Crédito	80,000.00							320,000.00
Permanente	80,000.00							80,000.00
Total	4,429,416.66	(466.67)		(841.67)		(2,012,933.33)		2,415,174.99
PASSIVO								
Depósitos a Prazo	1,006,250.00							1,006,250.00
Depósitos Interfinanceiros-Bancos	1,006,250.00							1,006,250.00
Depósitos Interfinanceiros-Grupo	2,012,500.00					(2,012,500.00)	9	0.00
Provisão P/IR	1,501.66	(158.67)	11	(286.16)	11	(147.33)	11	909.50
Capital	400,000.00							400,000.00
Resultado do Período	2,915.00	(308.00)		(555.51)		(286.00)		1,765.49
Total	4,429,416.66	(466.67)		(841.67)		(2,012,933.33)		2,415,174.99
DRE								
Receitas Operacionais	29,416.66	(466.67)	*	(841.67)	**	(12,933.33)	9	15,174.99
Despesas Operacionais	25,000.00					(12,500.00)	9	12,500.00
Lucro Antes do IR	4,416.66	(466.67)		(841.67)		(433.33)		2,674.99
Provisão p/IR	1,501.66	(158.67)	11	(286.16)	11	(147.33)	11	909.50
Lucro Líquido	2,915.00	(308.00)		(555.51)		(286.00)		1,765.49
		*		**				
		(6,333.33)	2	(8,333.33)	5			
		5,666.66	3	7,291.66	6			
		200.00	4	200.00	8			

AGÊNCIA 'B'		Balanco Con-	Ajustes	nº	Ajustes	nº	Ajustes	nº	Balanco
		tabil em 31/01	Situação 1		Situação 2		Situação 3		Gerencial
ATIVO									
Disponibilidades									0,00
Operações de Crédito		805.666,66			1.008.333,33	5			1.813.999,99
Aplicações Interfinanceiras-Bancos		201.416,68							201.416,68
Aplicações Interfinanceiras -Grupo									0,00
Outras Operações de Crédito		20.141,66							20.141,66
Permanente		180.000,00							180.000,00
Total		1.207.225,00			1.008.333,33				2.215.558,33
PASSIVO									
Depósitos a Prazo									
Depósitos Interfinanceiros-Bancos		1.006.250,00							1.006.250,00
Depósitos Interfinanceiros-Grupo					1.007.491,66	7			1.007.491,66
Provisão P/IR		243,75			210,41	11			454,16
Capital		200.000,00							200.000,00
Resultado do Período		731,25			631,26				1.362,51
Total		1.207.225,00			1.008.333,33				2.215.558,33
DRE									
Receitas Operacionais		7.225,00			8.333,33	5			15.558,33
Despesas Operacionais		6.250,00			7.491,66	7,8			13.741,66
Lucro Antes do IR		975,00			841,67				1.816,67
Provisão p/IR		243,75			210,41				454,16
Lucro Líquido		731,25			631,26				1.362,51

AGÊNCIA 'SEDE'								
	Balanco Con- tabil em 31/01	Ajustes Situação 1	nº	Ajustes Situação 2	nº	Ajustes Situação 3	nº	Balanco Gerencial
ATIVO								
Disponibilidades	600.00	(200.00)	2			(400.00)		0.00
Operações de Crédito		806,333.33	1			2,013,333.33	9	2,819,666.66
Aplicações Interfinanceiras-Bancos								
Aplicações Interfinanceiras -Grupo	2,000,000.00			1,007,291.66	7	(2,012,500.00)	9	994,791.66
Outras Operações de Crédito Permanente								
Total	2,000,600.00	806,133.33		1,007,291.66		433.33		3,814,458.32
PASSIVO								
Depósitos a Prazo								
Depósitos Interfinanceiros-Bancos								
Depósitos Interfinanceiros-Grupo	2,000,600.00	805,666.66	3	1,007,291.66	6			3,813,558.32
Provisão P/IR		158.67	11	75.75	11	147.33	11	381.75
Capital								
Resultado do Período		308.00		(75.75)		286.00		518.25
Total	2,000,600.00	806,133.33		1,007,291.66		433.33		3,814,458.32
DRE								
Receitas Operacionais		6,333.33	2	7,291.66	7	13,333.33	9	26,958.32
Despesas Operacionais		5,866.66	3,4	7,291.66	6	12,900.00	1,9	26,058.32
Lucro Antes do IR		466.67				433.33		900.00
Provisão p/IR		158.67		75.75		147.33		381.75
Lucro Líquido		308.00		(75.75)		286.00		518.25

IV - DEMONSTRAÇÕES COMPARATIVAS - CONTÁBIL/GERENCIAL											
	Agência "A"		Agência "B"		Sede		Gerencial		Consolidado		Gerencial
	Contábil	Gerencial	Contábil	Gerencial	Contábil	Gerencial	Contábil	Gerencial	Contábil	Gerencial	
ATIVO											
Disponibilidades		800.00		0.00		0.00		600.00		600.00	
Operações de Crédito		3,827,999.99		0.00		1,813,999.99		4,633,666.65		4,633,666.65	
Aplicações Interfinanceiras - Bancos		201,416.67		201,416.68		201,416.68		402,833.35		402,833.35	
Aplicações Interfinanceiras - Grupo		1,812,958.32		0.00		0.00		2,000,000.00		2,000,000.00	
Outras Operações de Crédito		320,000.00		20,141.66		20,141.66		340,141.66		340,141.66	
Permanente		80,000.00		80,000.00		180,000.00		260,000.00		260,000.00	
Total		4,429,416.66		2,415,174.99		2,215,558.33		2,000,600.00		7,637,241.66	
PASSIVO											
Depósitos a Prazo		1,006,250.00		1,006,250.00		0.00		1,006,250.00		1,006,250.00	
Depósitos Interfinanceiros-Bancos		1,006,250.00		1,006,250.00		1,006,250.00		2,012,500.00		2,012,500.00	
Depósitos Interfinanceiros-Grupo		2,012,500.00		243.75		1,007,491.66		4,013,100.00		4,821,049.98	
Provisão P/R		1,501.66		909.50		454.16		1,745.41		1,745.41	
Capital		400,000.00		400,000.00		200,000.00		600,000.00		600,000.00	
Resultado do Período		2,915.00		1,765.49		1,362.51		3,646.25		3,646.25	
Total		4,429,416.66		2,415,174.99		2,215,558.33		2,000,600.00		7,637,241.68	
DRE											
Receitas Operacionais		29,416.66		15,174.99		15,558.33		36,641.66		57,691.64	
Despesas Operacionais		25,000.00		12,500.00		13,741.66		26,058.32		52,299.98	
Lucro Antes do IR		4,416.66		2,674.99		1,816.67		900.00		5,391.66	
Provisão p/IR		1,501.66		909.50		454.16		381.75		1,745.41	
Lucro Líquido		2,915.00		1,765.49		1,362.51		518.25		3,646.25	
Indicadores de Desempenho											
ROI		0,73%		0,44%		0,36%		0,68%		0,61%	
ROA		0,07%		0,04%		0,06%		0,11%		0,05%	

V - DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DA ÁREA EXTERNA				Agência "B" Gerencial	Consolidado Gerencial
	Agência "A" Gerencial				
ATIVO					
Disponibilidades	800.00			0.00	800.00
Aplicações Interfinanceiras - Bancos	201,416.67			201,416.68	402,833.35
Aplicações Interfinanceiras - Grupo	1,812,958.32			0.00	1,812,958.32
Outras Operações de Crédito	320,000.00			20,141.66	340,141.66
Permanente	80,000.00			180,000.00	260,000.00
Total	2,415,174.99			2,215,558.33	4,630,733.32
PASSIVO					
Depósitos a Prazo	1,006,250.00			0.00	1,006,250.00
Depósitos Interfinanceiros-Bancos	1,006,250.00			1,006,250.00	2,012,500.00
Depósitos Interfinanceiros-Grupo				1,007,491.66	1,007,491.66
Provisão P/IR	909.50			454.16	1,363.66
Capital	400,000.00			200,000.00	600,000.00
Resultado do Período	1,765.49			1,362.51	3,646.25
Total	2,415,174.99			2,215,558.33	4,630,733.32
DRE					
Receitas Operacionais	15,174.99			15,558.33	30,733.32
Despesas Operacionais	12,500.00			13,741.66	26,241.66
Lucro Antes do IR	2,674.99			1,816.67	4,491.66
Provisão p/IR	909.50			454.16	1,363.66
Lucro Líquido	1,765.49			1,362.51	3,646.25
Indicadores de Desempenho					
ROI	0,44%			0,68%	0,61%
ROA	0,04%			0,11%	0,08%

8.7.1 - Comentários

A aplicação do modelo demonstrou claramente a diferença existente entre a situação evidenciada pelos demonstrativos oficiais e a responsabilidade e controlabilidade situadas pelos demonstrativos gerenciais finais. Ficam evidentes as distorções causadas pela apresentação dos números sem o tratamento proposto. É claro que em se tratando de apenas um exemplo, muitas situações deixaram de ser evidenciadas porém, bastaram apenas 3 situações devidamente tratadas, para se modificar completamente o cenário antes colocado.

Procuramos não entrar em detalhes da evidenciação de um comparativo com uma situação de estabelecimento de metas e orçamento, em função do próprio funcionamento desses instrumentos que atuam atrelados a demonstrativos que evidenciem a situação real a ser confrontada, cujo método veio proporcionar.

Importante ressaltar, também, que o modelo proporciona também uma visão realista da situação patrimonial das operações externas ao realocar também as operações ativas e passivas para os seus legítimos responsáveis, permitindo a aplicação de dispositivos de avaliação não financeira, tais como a participação no mercado, níveis de inadimplência em relação à média da praça, etc., não proporcionados pelas demonstrações oficiais.

CONCLUSÃO

- As modificações ambientais, a globalização, a entrada em novos mercados, com modalidades de operações novas e mais dinâmicas, fazem com que a contabilidade, principalmente a contabilidade societária, necessite de adaptações, de modificações para que possa atender a nova postura gerencial, mais dinâmica e empreendedora.
- O gestor deve ser avaliado por aquilo que ele controla.
- Como uma contribuição à harmonização das práticas contábeis, entende-se que o uso de conceitos de mensuração econômica sugeridos aqui tornaria a contabilidade mais rica, refletindo mais adequadamente a realidade operacional dos negócios.
- O trabalho traz contribuições no sentido de um maior conhecimento do ambiente financeiro internacional e do papel das unidades externas de bancos comerciais nesse contexto. Apresenta também algumas contribuições na explicitação de questões importantes, de mensuração e outras, a serem estudadas nos trabalhos de harmonização de práticas contábeis desenvolvidos internacionalmente, com vistas a melhoria da qualidade da informação contábil para o tomador de decisão.
- São propostos ajustes dos demonstrativos contábeis de modo a contribuírem, efetivamente, para o processo decisório,

tanto dos gestores avaliados, quanto dos responsáveis pela decisão de investir em agências no exterior.

- Como não é possível usar a contabilidade societária para fins gerenciais, o uso dos conceitos de mensuração abordados traria uma grande melhoria em termos da eficácia empresarial pela melhoria das decisões gerenciais.
- Dessa forma, os aspectos de mensuração abordados realmente contribuem para eficácia do processo de avaliação de desempenho de unidades externas e, conseqüentemente, para a eficácia da organização como um todo.
- O quadro abaixo sintetiza as principais contribuições do trabalho:

Quadro Comparativo para o Modelo Proposto	
Situação atual - base nos demonstrativos oficiais	Situação proposta - base nos demonstrativos gerenciais
Modelo de Mensuração: <ul style="list-style-type: none"> ■ parâmetros operacionais; ■ não comparabilidade do Realizado com o Planejado; ■ Multiplicidade de Critérios; ■ Base em Dados Históricos; ■ Conceitos inadequados de mensuração: custo histórico, métodos de depreciação utilizados. não uso do custo de oportunidade e do preço de transferência. 	Utilização de Modelo de Mensuração baseado em conceitos econômicos tanto para o planejado quanto para o realizado.
Desempenho medido e avaliado de acordo com a responsabilidade legal.	O gestor é responsável por aquilo que ele controla. Responsabilidade com autoridade compatível.
Identificação do Responsável pelo Risco Cambial.	A responsabilidade pelo Risco Cambial é de quem tomou a decisão de investir no país.
Confusão entre Desempenho do Período e Resultado do Investimento	Distinção entre avaliação de Desempenho da Agência como Área de Responsabilidade e da Avaliação do Resultado do Investimento (Retorno).
Modelo de Acumulação de Resultados dissociado das necessidades da Gestão.	Acumulação de Resultados de acordo com as necessidades de Gestão: <ul style="list-style-type: none"> ■ Plano de Áreas de Responsabilidade; ■ Plano de Eventos ■ Plano de Contas

BIBLIOGRAFIA

- ABDEL-MAGID, Moustafa, CHEUNG, Joseph K. Ratio scales, foreign exchange rates, and the problem of foreign currency translation: an analytical-empirical perspective. *The International Journal of Accounting*, Spring 1986.
- ALIBER, Robert Z., STICKNEY, Clyde P. Accounting measures of foreign exchange exposures: the long and short of it. *The Accounting Review* - Jan. 1975.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. *Consolidação de demonstrações financeiras*. São Paulo: Atlas, 1986.
- ANDIMA, *Câmbio-Séries históricas*: Rio de Janeiro, 1994.
- ARRUDA, Carlos Alberto, BRASIL, Haroldo Vinagre, GOULART, Linda. *A Evolução na Dinâmica de Internacionalização, RBCE, SÃO PAULO: out.nov.e Dez.1994.*
- BARBIERI, Geraldo. *Demonstrações da origens e aplicações de recursos: Apresentação de um modelo para bancos comerciais*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária. São Paulo: USP, 1987.
- BARBIERI, Geraldo. *Fluxo de Caixa. Modelo para bancos múltiplos*. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária. São Paulo: USP, 1995.
- BARIDWAN, Zaki & TEARNEY, Michael G., The Effects of Translation Accounting Requirements and Exchange Rates on Foreign Operations' Financial Performance - the Case of Indonesia, *The International Journal of Accounting*, vol. 24, 1989.
- BEAVER, Willian H., DEMSKI, Joel S. The nature of income measurement. *The Accounting Review* - Jan. 1979.
- Foreign currency translation and changing prices in perfect and complete markets. *Journal of Accounting Research*, Autumn 1982.
- BECKER-DERMER, Dawn, KIRSCH, Robert J., Proposed Revisions of International Accounting Standard no. 21 and their Implications for Translation Accounting in Selected English-Speaking Countries, *The International Journal of Accounting*, vol 30, 1995.

- BRANKOVIC, Marlene, MADURA, Jeff. Effect of FASB statement n° 52 on Profitability Ratios. *The International Journal of Accounting*, 1990, V. 25, n° 1
- BROWN, Betty, The relationship between firm attributes and early adoption of the foreign currency translation standard, SFAS n°52: an empirical investigation. *The International Journal of Accounting*, Fall 1985.
- CARVALHO, Marcelino Freitas de. *Uma contribuição ao Estudo da Controladoria em Instituições Financeiras Organizadas sob a forma de Banco Múltiplo*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.
- BUTLER, Daniel L., MICKLE, Collier E. & REED, Jim D., Analysing the Profitability of Branch Banks. *Management Accounting*, Dec.1985.
- CARVALHO, Silvio Aparecido de. *Desenvolvimento de Novas Técnicas para a Gestão Bancária no Brasil*. Tese (Doutoramento em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- CARVALHO, Vicente de Paulo Pereira de. *Políticas Cambiais e o indicador de taxa de câmbio efetiva - O caso dos Países em desenvolvimento*. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1978.
- CHAMBERS, R.J. Accounting for foreign business. *Abacus*, 1983.
- CHOI, Frederick D.S. & CZECHOWICZ I. James. *Assessing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison*. New York, 1983.
- CHOI, Frederick D.S.& MUELLER, Gerhard G. *International Accounting*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- CLARKE, F.L. A note on exchange rates, purchasing power parities and translation procedures. *Abacus*, June 1977.
- COLLIER, E. Mickle, REED, Jim D. Reed & BUTIER, Analyzing the Profitability of Branch Banks. *Management Accounting*, Dec.1995.
- CRUZ, Rosany Ipaves, *Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade).Faculdade de Economia,

- Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- DANTAS, Wagner Viana. Custos Bancários - Modelo Conceitual, Sistemas e Implementação, Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994.
- DUANGPLOY, Orapim. The sensitivity of earnings per share to different foreign currency translation methods. *The International Journal of Accounting* - Spring 1979.
- ENDO, Seiti Kaneko. *Contribuição ao Estudo da Correção Monetária*. São Paulo: Editora da USP, 1988.
- ER, Meng, TEOH, Hai Yap. Impact of Floating Exchange Rates on Company Risk Management Practices and Reported Income: The Australian Experience. *The International Journal Of Accounting*, vol. 24, 1989.
- ERNEST & WHINNEY, Profitability Measurement for Financial Institutions - A Management Information Approach. New York, 1987.
- EVANS, Thomas G. & FOLKS Jr., Willian R. SFAS n° 8: Conforming, coping, complaining and correcting. *The International Journal of Accounting*, Fall 1979, v. 15 n° 1.
- FAMÁ, Rubens. "Análise do Desempenho Operacional das Empresas com a Utilização de números índices: Um Estudo num conglomerado empresarial. São Paulo. FEA/USP, 1986.
- FEKRAT, M.A. Multinational accounting: a technical note. *The International Journal of Accounting*, Fall 1979, v. 15.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD-FASB. Accounting for the translation of foreign currency transactions and foreign currency financial statements. Statement of Financial Accounting Standard, n°8. Stanford, Connecticut: Oct. 1975.
- Foreign currency translation. Statement of Financial Accounting Standard n° 52. Stanford, Connecticut: Dec. 1981.
- FISCHER, Paul M., TAYLOR, Willian James, LEER, J. Arthur. *Advanced accounting*, Cincinnati: South-Western, 1982.

- FISCHMANN, Adalberto A. & SANTOS, Silvio Aparecido dos, Uma avaliação de UEN's-Unidades Estratégicas de Negócios - Na formulação do Planejamento Estratégico, São Paulo, *Revista de Administração*. São Paulo: IA-USP, vol. 17, n. 03, Jul/set.1982.
- FUNG, Thomas. Foreign Exchange Management. Management Accounting. May 1987.
- GIARDINI, Valerie, *Internal Transfer Pricing of Bank Funds*. Rolling Meadows, Illinois: Bank Administration Institute, 1983.
- GLAUTIER, M.W.E., UNDERDOWN, B. *Accounting Theory and Practice*. Quarta edição. Great Britain: Pitman, 1991.
- GOELTZ, Richard Karl. International accounting harmonization: The impossible (and unnecessary?) dream. *Accountin horizons*., march, 1991.
- GRAY, Dalhi. SFAS n° 52: progress or problem ? *The International Journal of Accounting*, Fall 1984.
- GRAY, Sidney J., RADEBAUGH, Lee H. *International Accounting and Multinational Enterprises*, Brisbane: John Wiley & Sons, 1993.
- GRIFFIN, Charles A., WILLIAMS, Thomas H., LARSON, Kermith D. *Advanced Accounting*. Homewood: Richard D.Irwin, 1977.
- GRIFFIN, Paul A. Management's Preferences for FASB Statement n° 52: predictive ability results. *Abacus*, 1983, v. 19, n.2.
- Foreign exchange gains and losses: impact on reported earnings. *Abacus*,1984.
- GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. Tese(doutoramento em contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.
- HAGIGI, Moshe & SPONZA, Andrea. Financial statement analysis of italian companies: accounting practices, enviromental factors, and international corporate performance comparisons. *The International Journal of Accounting*, 1990, v. 25, n°4.
- HAMER, John G. & KISTLER, Linda H. The statement of cash flows - an analysis of translation and remeasurement techniques for foreign subsidiaries. *The International Journal of Accounting*, 1990, V.25 n° 1.

- HAMERMESH, Richard G. & WHITE, Roderick E.. Toward a model of business unit performance: An integrative approach. *Academy of Management Review*, 1981, v.6, n°2.
- HAMID, Shaari, CRAIG, Russel, CLARKE, Frank. "Religion: A Confounding Cultural Element in the International Harmonization of Accounting?". *ABACUS*, vol 29, n.2, 1993.
- HASTINGS, David F. Avaliação Econômica de Desempenho em Instituições Financeiras, *IBCB*.
- HEKMANN, Cristine R. Measuring foreign exchange exposure: a practical theory and its application. *Financial Analysts Journal*, Sept./oct. 1983.
- HENDRIKSEN, Eldon S. *Accounting Theory*. 4^a ed. Homewood, Richard D. Irwin, 1982.
- HYNDMAN, Noel & KIRK, Robert. Recent Revisions to Accounting Standards. *Management Accounting*, October 1989.
- HOLZER, H. Peter and others. *International Accounting*, New York, Harper & Row, 1984.
- HOLZER, H. Peter, SCHOENFELD H.M. *Managerial Accounting and Analysis in Multinational Enterprises*, New York: Walter de Gruyter, 1986.
- HOOPER, Paul & LIAO, Li-Min. Foreign currency accounting: a review and critique of major empirical studies. *The International Journal of Accounting*, 1990, n° 2.
- HOSSEINI, Ahmad & AGGARWAL, Ray, Evaluating foreign affiliates: the impact of alternative foreign currency translation methods, *The International Journal of Accounting*, Fall 1983.
- HOSSEINI, Ahmad & REZAEI Zabihollah. Impact of SFAS n°52 on performance measures of multinationals. *The International Journal of Accounting*, 1990, v.25 n° 1.
- IBRACON- Instituto Brasileiro de Contadores. *Princípios Contábeis*, São Paulo: Atlas, 1994.
- IUDICIBUS, Sérgio de et alii. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. São Paulo, Atlas, 1979.
- Harmonização dos Princípios Fundamentais de Contabilidade. *IBRACON-Boletim do Contador*, fev. 1992.

JALORETTO, José Gilberto. *Conversão de demonstrações financeiras em moedas estrangeiras para cruzados (uma contribuição à avaliação dos métodos existentes)*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.

-----*Lucro Distribuível*, FIPECAFI, Caderno de Estudos, n° 5, junho/92.

JOHNSON, Wayne & KIRSCH, Robert J., The Impact of Fluctuating Exchange Rates on US Multinational Corporate Budgeting for, and Performance Evaluation of, Foreign Subsidiaries, *The International Journal Of Accounting*, vol. 26, 1991.

KAPLAN, Robert S. *Advanced Management Accounting*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1982.

KASZNAR, Istvan Karoly, *Finanças Internacionais*. IBMEC, 1995.

KANITZ, Stephen Charles. *O Brasil que dá certo: novo ciclo de crescimento 1994/2005*, São Paulo: Makron Books, 1994.

KEMP, Patrick Samuel, PHILLIPS, Mary Ellen. *Advanced Accounting*, New York: John Wiley & Sons, 1989.

KIRSCH, Robert J. & JOHNSON, Wayne. The impact of fluctuating exchange rates on multinational corporate budgeting for, and performance evaluation of, foreign subsidiaries. *The International Journal of Accounting*, 1991, v.26 n°3.

KIRSCH, Robert J. & BRUNOV'S, Rudolf. Goodwill Accounting in Selected Countries and the Harmonization of International Accounting Standards. *ABACUS*, Vol 27 n°1, 1991.

KUBIN, Konrad W. Financial accounting and reporting for international business operations. In: HOLZER, H. Peters and others. *International Accounting*. New York, Harper & Row, 1984. Cap. 3, p. 47-103.

LAFER, Celso et al. *Os Novos Blocos Econômicos: desafios e oportunidades*. Rio de Janeiro: FGV/EPGE, 1993.

LEFEBVRE, Chris & LIN, Liang-qi. Internationalization of financial accounting standards in the peoples' Republic of China. *The International Journal of Accounting*, 1990, v.25, n° 3.

- LESAINST-GRANT, Francine, Performance Evaluation: All the answers?. *Management Accounting*, April 1992.
- LORENSEN, Leonard. The temporal principle of translation. *The Journal of Accountancy*, Aug. 1972.
- , ROSENFELD, Paul. Management information and foreign inflation. *The Journal of Accountancy*. Dec. 1974.
- MALUF Filho, Jorge Arnaldo, ORSOLINI, Rogério. Gestão de Resultado em Instituições Financeiras: Modelo de Margem Financeira. *Revista de Administração de Empresas - FEA/USP*, São Paulo.
- MARTINS, Eliseu. Investimentos societários no exterior, IOB-Caderno Temática Contábil nº17, 2º decêndio, jun. 1982.
- , GELBCKE, Ernesto Rubens, CARVALHO, L. Nelson. FASB nº 52 e Conversão para dólar. *IOPEC*.
- , Globalização de mercados e harmonização das práticas contábeis. *Revista do CRC-SP*, março 1992.
- , Relatório sobre a 5ª Reunião do Grupo de Trabalho Intergovernamental de Especialistas em Padrões Internacionais de Contabilidade e Demonstrações Financeiras. *IBRACON - Boletim do Contador*, maio 1987.
- , Relatório sobre a 6ª Reunião do Grupo de Trabalho Intergovernamental de Especialistas em Padrões Internacionais de Contabilidade e Demonstrações Financeiras. *IBRACON - Boletim do Contador*, março 1988.
- MEIGS, Walter B.; MOSICH, A.N. & LARSEN, E. Jonh. *Modern Advanced Accounting*. Kogasucha: Mcgraw - Hill, 1979.
- MESSIER Jr., Willian F. SFAS nº 8: some implications for MNCs. *International Journal of Accounting*, Spring 1979.
- MILLER, Gerhard G. & CHOI, Frederick D.S. *International Accounting*, New Jersey: Prentice Hall.
- MOURA, Carlos Alberto et al, Gestão Operacional, Financeira e Econômica, Identificação, Mensuração e Informação. trabalho apresentado na disciplina Análise de custos, FEA/USP, 1988.
- MORI, Joseph E. & PAHLER, Arnold J. *Advanced Accounting - Concepts and Practice*. Orlando, Flórida: Harcourt Brace Juvanovich, 1988.
- MOST, Kenneth S. *Accounting Theory*. Columbus: Grid, 1977.

- MUELLER, Gerald G. & WALTER, Lauren M. The coming of age of transnational financial reporting. *The Journal of Accountancy*, July 1976.
- MUCCILO NETTO, João. *Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de Desempenho e de Resultados em instituições financeiras*. Tese (doutoramento em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.
- NAKAGAWA, Massayuki. *Estudo de Alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial*. Tese (Doutoramento em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.
- NATAL, Lairton. *Tradução monetária das demonstrações financeiras para moeda estrangeira*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.
- NORR, David. Improved foreign exchange disclosure for the investor. *Financial Analyst Journal*, mar./apr. 1977.
- OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. *A Aplicação dos Conceitos de Gestão Econômica aos Eventos Econômicos de um Banco Comercial*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994.
- PARKER, R.H., TAY, J.S.W. Measuring International Harmonization and Standardization. *ABACUS*, Vol 26, nº1, 1990.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. *Avaliação de Desempenho: Um enfoque de gestão econômica*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1982.
- PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- PERIA, Milve Antonio. *Câmbio: Conhecimentos Gerais*. São Paulo: Aduaneiras, 1986.

- PIMENTEL, Joéde da Silva. *Tratamento contábil das transações e demonstrações financeiras em moeda estrangeira*. Dissertação (mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1981.
- RAYBURN, Frank R., CROOCH, G. Michel. Currency translation and the funds statement: a new approach. *The Journal of Accountancy*, Oct. 1983.
- RATCLIFFE, Thomas A., MUNTER, Paul. Currency translation: a new blueprint. *Journal of Accountancy*, June 1982.
- RATTI, Bruno. *Comércio Internacional e Câmbio*. São Paulo: Aduaneiras, 1987.
- RBCE - Revista Brasileira de Comércio Exterior, n.41, Outubro/novembro/dezembro de 1994.
- REVISTA EXAME. *Ser multi não é para qualquer um*. Edição n. 572, de 07.12.94.
- REZAAE, Zabihollah. The impact of new accounting rules on the consolidation of financial statements of multinational companies. *The International Journal of Accounting*, 1991 V.26, n°3.
- RIBEIRO, Maisa de S., NOGUEIRA, João B. , FERNANDEZ, José D. "Sistema Integrado de Informações Orçamento-custo-contabilidade. Trabalho apresentado na cadeira de "Análise de Custos" do curso de mestrado em Contabilidade e Controladoria. Departamento de Contabilidade e Atuária, FEA/USP, São Paulo, 1988.
- RIEHL, Heinz, RODRIGUES, Rita M., *Câmbio e Mercados Financeiros*, São Paulo, McGraw-Hill, 1988.
- RIVERA, Juan. The internationalization of accounting standards: Past problems and current prospects. *The International Journal of Accounting*. 1989, v.24, n°4.
- ROSENFELD, Paul. General price-level accounting and foreign Operations. *The Journal of Accountancy*, Feb. 1971.
- SANTOS, Ariovaldo dos. *Aspectos da conversão de demonstrações financeiras para moeda estrangeira*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1980.

- Alguns Efeitos da Utilização de Índices Inadequados na Correção dos Balanços de Empresas Estrangeiras no Brasil.* Tese (Doutoramento em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- SCOTT, George M. Currency exchange rates and accounting translation: a mis-marriage? *Abacus*, June 1975, v. II, n° 1.
- SEIDLER, Lee J., MACCONNEL, Patrícia A. FASB - Statement n° 52 on foreign currency translation: a first look. *Financial Analyst Journal*. Jan./Feb. 1982.
- SELLING, Thomas I. , SORTER, George H. FASB Statement n° 52 and its implications for financial statement analysis. *Financial Analyst Journal*, May/June 1983.
- SHANK, John K. & SHAMIS, Gary S. Reporting foreign currency adjustments: a disclosure perspective. *The Journal of Accountancy*, Apr. 1979.
- SHAPIRO, Alan C. Evaluation and control of foreign operations. *The International Journal of Accounting*, Fall 1978.
- SILVA, Geraldo Vasconcelos. *Contribuição à Avaliação de Agências Bancárias.* Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1983.
- SILVA, Saulo Gonçalves da. *O sistema monetário internacional e a política cambial Brasileira: Uma análise comparativa do período posterior à 2ª guerra mundial.* São Paulo: PUC, 1981.
- SIRIMARCO, Hélio. *Operações Financeiras Internacionais.* Apostila não publicada.
- SMITH, Jack L., KEITH, Robert M. *Accounting for Financial Statement Presentation.* New York, McGraw-Hill, 1979.
- SNAVELY, H.Jim, WALTER, Larry M. Earnings and the FASB: for better or worse? *Management Accounting* - Feb. 1983.
- SOLOMON, Lanny M. & WALTHER, LARRY M. *Financial Accounting.* Saint Paul: West Publishing, 1992.
- SOO, Billy S., SOO, Lisa Gilbert. Accounting for the Multinational Firm: Is the Translation Process Valued by the Stock Market? *The Accounting Review*, vol. 19 No.4, October 1994.

- STANLEY, Marjorie T. & BLOCK, Stanley B. Accounting and economic aspects of SFAS n° 8. *The International Journal of Accounting*. Spring 1979.
- STERLING, Robert R. Relevant financial reporting in an age of price changes. *The Journal of Accountancy*. Feb. 1975.
- TAYLOR Stephen L. International Accounting Standards: An Alternative Rationale. *ABACUS*, vol.23, n° 2, 1987.
- TEARNEY, Michael G., BARIDWAN, Zaki. The effects of translation accounting requirements and exchange rates on foreign operations' financial performance - the case of Indonesia. *The International Journal of Accounting*, 1989 v. 24 n°3.
- TEOH, Hai Yap & ER, Meng. Impact of floating exchange rates on company risk management practives and reported income: The Australian experience. *The International Journal of Accounting*. 1989, V.24 n°3.
- TOOK, Laurence. The New Italian Accounting Laws. *Management Accounting*. Feb. 1992.
- TUROW, Lester. *Head to Head-The Coming Economic Bathle Among Japan, Europe and América*. Warner Books, 1993.
- YAMAMOTO, Marina Mitiyo, Captação de Recursos do Mercosul - Algumas considerações sobre harmonização das informações financeiras. Seminário Internacional sobre realidades e perspectivas do Mercosul - Buenos Aires - Out. 1992.
- WYMAN, Harold E. Analysis of gains or losses from foreign monetary itens: an application of purchasing power parity concepts. *The Accounting Review*. July 1976, v. II, ano 3.
- ZINI Junior, Alvaro Antonio. Estudos Econômicos, *Instituto de Pesquisas Econômicas - USP*, volume 18, n. 1, Jan/abril 1988.