

CÁLCULO DO RESULTADO DOS PRODUTOS FINANCEIROS, SEGUNDO O MODELO ABC.

Luiz Carlos Gientorski

Alcides Brugnera

Luis Fernández Portillo

Resumo:

O objetivo deste trabalho é mostrar as metodologias adotadas na Espanha e no Brasil, para o cálculo do resultado operacional ou margem total de um produto bancário, utilizando o sistema de custeio ABC e ABM. Inicialmente, descrevendo as informações úteis para a tomada de decisões proporcionadas pela alocação dos custos operacionais pelo sistema ABCM. A seguir, é descrito a metodologia adotada na Espanha para o cálculo da margem financeira, margem do processamento de transações e margem dos serviços e na sequência, é apresentado o modelo Brasileiro.

Palavras-chave:

Área temática: *Custos em setores diversos: setor financeiros, setor ambiental, setor e setor internacional*

CÁLCULO DO RESULTADO DOS PRODUTOS FINANCEIROS, SEGUNDO O MODELO ABC.

Luiz Carlos Gientorski – CMA/UNISINOS

Alcides Brugnera – CMA/UNISINOS

Luis Fernández Portillo – ETEA – CÓRDOBA - ESPANHA

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Av. Cristóvão Colombo, 1160, Conjunto 202 – Porto Alegre – RS

CEP – 90560-001

gientorski@net1.com.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é mostrar as metodologias adotadas na Espanha e no Brasil, para o cálculo do resultado operacional ou margem total de um produto bancário, utilizando o sistema de custeio ABC e ABM. Inicialmente, descrevendo as informações úteis para a tomada de decisões proporcionadas pela alocação dos custos operacionais pelo sistema ABCM. A seguir, é descrito a metodologia adotada na Espanha para o cálculo da margem financeira, margem do processamento de transações e margem dos serviços e na sequência, é apresentado o modelo Brasileiro.

GRUPO TEMÁTICO 11 – Custos em Setores Diversos: Setor Financeiro, Setor Ambiental e Setor Internacional

CÁLCULO DO RESULTADO DOS PRODUTOS FINANCEIROS, SEGUNDO O MODELO ABC.

1. INTRODUÇÃO

O mercado cada vez mais competitivo em que operam as instituições financeiras traz como consequência a queda nas margens obtidas por estas empresas, de forma que somente as mais eficientes terão êxito a longo prazo. A busca da eficiência, necessária para a sobrevivência dos bancos, requer como ferramenta fundamental um adequado sistema de informação.

Neste sentido, os demonstrativos de resultados tradicional, não permite identificar todas as alternativas de atuação para melhorar a eficiência. Isto se deve ao fato de que os custos estão classificados por natureza, e não pelas atividades que os geraram.

Este estudo, visa descrever o modelo de cálculo do resultado dos produtos financeiros utilizado pelas empresas bancárias no Brasil e na Espanha.

2. UTILIZAÇÃO DO SISTEMA ABCM NOS BANCOS

Os sistemas de custos e de gestão baseados nas atividades (Activity-Based Costing and Management-ABCM) estuda como as diversas atividades realizadas pela empresa consomem os recursos. A eficiência aumenta se as atividades forem melhor executadas. Portanto, a informação gerada por um sistema ABCM proporciona ferramentas que contribuem na melhoria da eficiência do que um sistema convencional de custos.

A margem, como diferença entre certas receitas e certos custos, é uma medida de eficiência com a qual trabalha a empresa. Assim, uma conta de resultados que inclua margens calculadas em diferentes níveis é uma fonte de informações úteis para avaliar a eficiência da empresa.

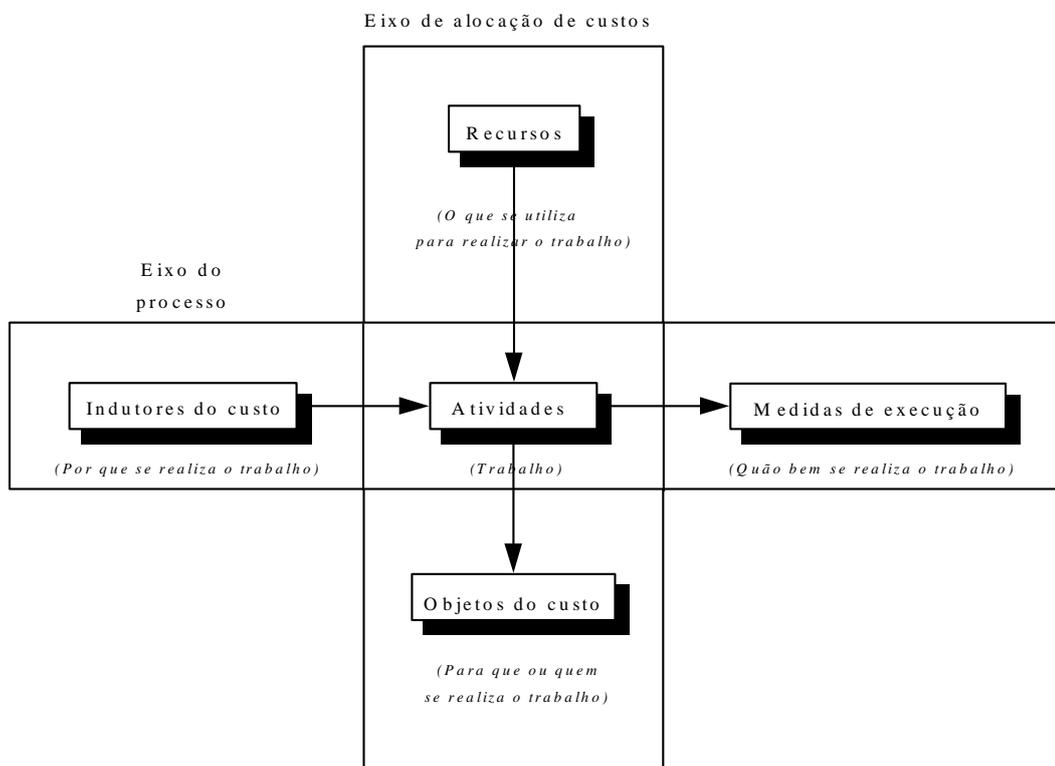
Neste artigo não se pretende apresentar em profundidade os sistemas ABCM aplicados à empresa bancária, mas sim propor uma conta de resultados com as características antes resumidas, que ofereça um modelo de análise da eficiência aos diretores das instituições financeiras.

Assim, os sistemas ABCM estão compostos por dois eixos de análise (ver quadro 1). Um primeiro eixo é formado pelo sistema de custo baseado nas atividades (ABC). O ABC trabalha alocando o custo dos recursos às atividades em função do consumo que estas fazem daqueles. Posteriormente, se leva o custo das atividades aos objetos de custo para os quais foram realizadas. Por exemplo, a conta de poupança (objeto de custo) requer determinadas atividades para ser ofertada, como a abrir a conta, a recepção do depósito, atualização da conta, etc. Cada uma destas atividades consome uma série de recursos como: o fator humano, o material de expediente, os equipamentos de informática, a energia elétrica, o espaço físico da agência, etc. Este sistema de alocação de custos tem numerosas vantagens em relação aos sistemas de custos tradicionais, como evitar os subsídios cruzados de produtos, alocar os custos indiretos com critérios causais e não arbitrários, permitir a avaliação de outros objetos

de custo além dos produtos ou centros de responsabilidade, tais como clientes, diferentes zonas geográficas e processos produtivos.

O outro eixo do modelo, o Activity-Based Management (ABM), por sua vez, facilita um tipo de informação diferente, relativa à realização das atividades, determinando e analisando diferentes medidas de execução das mesmas, tais como sua eficiência (custo unitário da atividade determinado pelo ABC), sua qualidade, seu tempo de realização, etc. Além disso, se detectam os indutores das atividades, fatores que incidem na forma com que se realiza uma atividade, e que influem no seu custo, qualidade, tempo, etc. Por exemplo, em uma empresa é realizada a atividade de controle de qualidade com determinada intensidade porque os processos produtivos não conseguem fabricar com zero defeito (indutor da atividade). Atuando sobre os indutores (causas), é possível melhorar as atividades (efeito), reduzindo-se os custos e os tempos de ciclo e aumentando a qualidade.

Quadro 1 O SISTEMA ABC E ABM



Fonte: P. B. B. Turney y N. Raffish (1991), com adaptações introduzidas por Cost Technology, Inc.

A margem de um banco, neste contexto, origina-se nas receitas geradas pela venda dos produtos, menos os custos das atividades necessárias para executar o processo produtivo, assim como os demais custos não associáveis a atividades, mas diretamente ao produto, como é o caso dos custos financeiros.

3. ANÁLISE DO PROCESSO PRODUTIVO

Um banco pode ser analisada, principalmente, pela ótica funcional ou pelos processos operacionais. A visão funcional baseia-se no organograma como modelo do negócio. Por outro lado, a visão do processo identifica os principais elementos necessários para executar o trabalho, como insumos de capital, recursos humanos, materiais, informação e tecnologia. Os processos executivos, de apoio, de obtenção de novos negócios, de projeto de novos produtos, processos operacionais e de apoio ao pós-venda, são os mais importantes para a empresa bancária.

A abordagem de processo proporciona a base para o gerenciamento de custos, sem mudar a estrutura da organização, permitindo a projeção do trabalho de acordo com a meta estabelecida, fornecendo uma compreensão mais clara da sua eficácia na satisfação das necessidades dos clientes e também na realização de seu trabalho.

Um processo é um conjunto de atividades destinadas a produzir um bem ou um produto. A sequência com que as atividades são desenvolvidas e seu encadeamento de forma lógica permitem uma visualização mais clara dos processos, facilitando sua compreensão e a identificação de suas características.

Para o encadeamento das atividades e tarefas sugere-se a adoção do Diagrama de Afinidades simplificado, o qual estabelece a sequência dos passos a serem seguidos, conforme segue:

- Listar as atividades executadas no local de trabalho.
- Agrupar as atividades que apresentam afinidades.
- Colocar as atividades em ordem sequencial lógica, ou da forma mais adequada visando a obtenção do resultado.
- Caracterizar o grupo de atividades afins, já agrupadas sequencialmente, com o nome que represente claramente a função do processo.
- Verificar se o processo inicia e termina no cliente, o que poderá ser um bom indicativo de sua abrangência.

3.1. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DOS PROCESSOS

Preliminarmente à análise do processo, faz-se necessário identificar alguns aspectos que o caracterizaram, entre os quais, o resultado, os clientes, os fornecedores, as atividades, os recursos, o fluxo das informações, o tempo de processamento do ciclo, bem como o custo para cada atividade.

3.1.1. IDENTIFICAÇÃO DO RESULTADO

O resultado é o produto do serviço originário do processo que poderá ser representado pelo produto final, transações, informações, relatórios, documentos, valores monetários liberados ou outros gerados na realização das diferentes atividades.

3.1.2. IDENTIFICAÇÃO DOS CLIENTES

A identificação do cliente é básica, pois fornece as condições necessárias para a determinação de quais, dentre as atividades executadas, constituem exigências ou necessidades dos clientes, representando valor agregado ao produto e quais são

executadas por motivos diversos, envolvendo hábito, interesses pessoais e falta de compreensão, não agregando valor ao produto.

3.1.3. IDENTIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES

Geralmente os fornecedores constituem-se de cliente externo, de outros processos ou departamentos da organização que suprem o banco. A avaliação da entrada adequada é importante, pois a falta de qualidade ou sua inadequação, poderão refletir sobre o processo ou sua saída, muitas vezes sem possibilidades de correção.

3.1.4. IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES

Nesta etapa são identificadas as atividades que compõe os processos e que produzem os resultados. Consiste em documentar, geralmente através de fluxograma, as atividades em nível adequado, que permita a análise das mesmas. Este procedimento, deve envolver as pessoas que participam das tarefas, no sentido de que não sejam omitidas ou esquecidas etapas dos processos. Tal sistemática é conduzida através de entrevistas coletivas ou individuais, incluindo questionamentos como:

- Que atividade é feita?
- Como a atividade é feita?
- Quem é o destinatário da atividade?
- Qual o tempo de execução da atividade?
- Qual a qualificação exigida para a atividade?
- De que depende esta atividade?

3.1.5. IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS

Os recursos utilizados nos processos constituem-se, basicamente pelos insumos (inputs) como dados, informações, procedimentos adotados e equipamentos utilizados (ferramenta de trabalho) e os recursos financeiros ou administrativos. A identificação destes itens pode ser feita através de entrevistas com os funcionários, observação do trabalho executado ou coleta de dados e registros históricos sobre as atividades.

3.1.6. FLUXO DE INFORMAÇÕES

Uma importante forma de apresentação dos processos de trabalho, visando uma correta interpretação e posterior análise, é constituída pelos diagramas de fluxo de informações. Assim, um adequado tratamento das informações é essencial para que os processos de trabalho possuam entradas (inputs) com qualidade e gerem saídas (outputs) também com qualidade, razão pela qual o fluxo de informações é um importante ponto de aperfeiçoamento de processos.

3.1.7. TEMPO DE PROCESSAMENTO E DE CICLO

O tempo de ciclo é a extensão do tempo necessário para completar todo o processo. Ele inclui não somente o tempo gasto na execução do trabalho em si, como também o tempo despendido movimentando documentos, esperando, armazenando, revisando o retrabalho.

Já o tempo de processamento, envolve apenas o tempo efetivamente gasto na execução do trabalho. Na maioria dos casos este tempo constitui apenas uma pequena parcela do tempo do ciclo, conseqüentemente, o tempo gasto com atividades que não são trabalho efetivo, representa uma questão-chave na busca da eficiência dos processos.

3.1.8. CÁLCULO DOS CUSTOS.

O custo constitui outro aspecto importante na análise e melhoria dos processos, principalmente quando analisado de forma associada ao tempo do ciclo, onde identifica-se desperdícios e ineficiências dos processos.

Considerando a complexidade dos processos, atividades e nível de automação das instituições financeiras, identifica-se como o sistemática mais adequada para realizar a avaliação dos custos

O modelo aqui proposto parte de uma classificação prévia dos produtos da instituição financeira em três grandes grupos: *intermediação* (empréstimos, contas correntes, caderneta de poupança, etc.); *processamento de transações e provisão de meios de pagamento* (cheques, transferências, etc.), que será denominado de *processamento de transações e prestação de serviços* (assessoria, gestão patrimonial, etc.).

Esta distinção, assim como as que sucesivamente serão feitas neste artigo, é útil para a empresa bancária, pois possibilita conhecer os produtos que geram resultado positivo e negativo, permitindo acabar com os subsídios que tradicionalmente uns produtos fazem a outros, se for o desejo da instituição: em certas ocasiões o banco não conhece a margem real de cada produto, mas o mantém em carteira porque existem outros produtos mais rentáveis que “cobrem” a escassa rentabilidade do primeiro. O conhecimento da margem gerada pelos produtos também pode servir para desenvolver novos produtos e serviços com grande valor agregado.

Não obstante, a maior complexidade do trabalho da intermediação vai exigir que aprofundemos mais no cálculo da margem correspondente. As outras margens (do processamento das transações e da prestação de serviços) receberão menor atenção.

4. MODELO ADOTADO NA ESPANHA

4.1. MARGEM DA INTERMEDIAÇÃO

A margem da intermediação ou margem financeira é o resultado dos produtos relacionados com a intermediação. A margem financeira será calculada mediante um sistema de taxas de transferência.

Para calcular a margem gerada por produtos de intermediação segue-se um sistema no qual se avaliam todos os fundos captados e investidos pela empresa. Nesta avaliação, intervém um sistema de taxas internas de transferência de fundos, que

permitirá delimitar uma margem obtida com os produtos de ativo e uma margem obtida com os produtos de passivo. É necessário, portanto, definir como se irá medir os saldos médios dos fundos, e quais e quantas taxas de transferência de fundos serão utilizadas.

Em relação à medição dos saldos médios de fundos, é preciso levar em consideração que a receita e o custo financeiro são calculados em relação ao saldo da conta. O juro deve refletir os saldos reais, já que, via de regra, o saldo varia durante o período de referência. Para calcular margem financeira será necessário determinar corretamente o saldo médio real das contas.

A taxa interna de transferência de capitais é a taxa com a qual a tesouraria da empresa vai remunerar os recursos subscritos pela entidade, ou ao contrário, vai faturar os recursos demandados à tesouraria central para poder refinarçar os empregos.

A aplicação de preços de transferência de fundos implica na designação de um valor aos fundos da organização, pagando ou abonando aos provedores internos (uma receita financeira) e debitando aos utilizadores de fundos internos (um custo financeiro).

Além de permitir a medição de segmentos da rentabilidade da empresa, os preços de transferência de fundos permitem a avaliação da contribuição a favor dos produtos relativos à captação e à colocação de fundos (intermediação ativo e passivo respectivamente). Se não for considerado receitas por transferir recursos com um sistema de preços de transferência, a captação representaria somente o custo de tomar os recursos emprestados e o gasto operacional correspondente, e não haveria nenhuma receita para fazer frente a estes custos, de modo que não se poderia calcular uma margem de intermediação passiva.

A utilidade do sistema se estende também às decisões de colocar preço nos ativos e passivos. Por exemplo, os primeiros devem incorporar os custos dos fundos, assim como os custos de obter e gestionar o ativo, e as margens de lucro desejadas.

Os bancos utilizam uma ampla variedade de sistemas de preços de transferência de fundos, e devido às numerosas alternativas, existem infinitas combinações. Assim, se fala de taxas internas ou de mercado. O preço de mercado é aquela taxa média marginal que, para o produto e prazo considerados, se utiliza no mercado financeiro. Portanto, é um preço externo à entidade e nasce como consequência das leis do mercado. No entanto, nem sempre existe um preço externo de referência que seja similar às características do produto, em cujo caso se busca um preço alternativo. A utilização de taxa externas permite refletir mais exatamente o custo incremental de obter ou investir em novos fundos e pode, portanto, ser mais apropriada na tomada de decisões atual. Outra vantagem que tem a utilização de taxas externas é a sua objetividade.

O preço interno pode ser definido subjetivamente pela entidade, em função de seus objetivos, ainda que costume estar relacionado com a estrutura produtiva da entidade. O preço pode refletir as taxas de captação e alocação e pode ser apropriado para medir custos históricos, mas isto não refletiria o verdadeiro valor econômico ou o custo de novos fundos, e não seria adequado como base para a tomada de decisões atual.

Além disso, poderia acontecer, por exemplo, que as decisões históricas sobre captação de passivos foram ineficientes, de modo que a taxa de captação de recursos

seria elevada, o que prejudicaria à margem de intermediação ativa. Ou seja, as ineficiências de um segmento da produção podem ser trasladadas a outro segmento. A opção de fixar as taxas baseando-se em critérios subjetivos tem a vantagem de que se pode orientar à organização mais facilmente para a consecução de certos objetivos parciais, mas tem a grande desvantagem de sua subjetividade.

Sempre que exista informação disponível o preço de mercado é preferível ao preço interno, porque o mercado é um marco de medição de opções alternativas e, portanto, dos custos de oportunidade.

A principal vantagem deste sistema é que reflete melhor as condições do mercado de produtos a curto e a longo prazo, assim como qualquer outra característica diferencial dos produtos. No entanto, o sistema é mais complicado de usar e de compreender do que o de somente uma taxa. À medida que se estabelecem mais taxas para refletir mais características, o sistema se torna difícil de desenvolver e implementar. Por isto, é preciso buscar um equilíbrio entre complexidade e exatidão.

O processo de cálculo da margem financeira, ou seja, a margem dos produtos de intermediação, se realiza em várias etapas.

- 1) Determinar as taxas de transferência.
- 2) Calcular os saldos médios reais de cada conta.
- 3) Multiplicar o saldo médio real pela diferença entre a taxa efetiva de aplicação menos a taxa de transferência, para os produtos de ativo, e a taxa de transferência menos a taxa efetiva de captação para os de passivo. Assim, se obtém uma margem financeira bruta do ativo e do passivo, que possibilita avaliar a política de preço da empresa. De fato, se a margem financeira bruta do ativo for negativa, significa que o preço cobrado do cliente não supera sequer o custo financeiro dos recursos investidos. Esta situação pode acontecer, por exemplo, se a empresa oferece um empréstimo barato a um cliente para captá-lo, porque espera que a rentabilidade perdida neste produto será superada por outros produtos, nos quais espera operar com este cliente. De qualquer maneira, se a margem é negativa, a entidade deverá verificar se é uma decisão ou um erro. No primeiro caso, seria conveniente efetuar uma avaliação do cliente, e no segundo, sanar o erro ou evitar que se repita no futuro.
- 4) Verificar se o produto é eficiente através da soma das margens financeiras brutas por produto. Estas cifras serão comparáveis com as geradas nos demais produtos, proporcionando a entidade saber que classe de produto gera maiores retornos financeiros, tanto no ativo como no passivo.
- 5) Na margem financeira bruta por produto somam-se os ingressos por comissões relacionadas com o produto, e se subtraem as comissões e os custos das atividades necessárias para a oferta do produto. Por exemplo, o produto *empréstimo hipotecário* exige uma série de atividades como a negociação, assinatura do contrato, a abertura da conta, etc. O resultado é uma margem financeira líquida por produto, proporcionando informações completa sobre a eficiência na venda e gestão de cada um de seus produtos. A alocação das atividades aos produtos deve ser feita seguindo critérios de causalidade, de maneira que somente receberão custos das atividades realizadas por exigência do produto. O resto das atividades imputáveis à intermediação serão lançadas mais adiante no processo de cálculo das diferentes margens. A margem financeira líquida por produto detectaria aquelas situações nas quais um produto aparentemente eficiente em suas operações financeiras, é

ineficiente porque consome muitos recursos não financeiros. Esta margem, portanto, indica a eficiência do produto em relação a todos os fatores que foram necessários para sua produção.

- 6) Calcula-se uma margem financeira total ativa e outra passiva, somando as margens financeiras líquidas, subtraindo-se, destas o custo das atividades de intermediação. Estas duas margens medem a eficiência com que a entidade realiza o investimento e a captação dos fundos e dão uma informação muito geral sobre que produto, ativo ou passivo, tem mais importância para a entidade.
- 7) Finalmente, determina-se a margem financeira total, somando as duas margens antes descritas e subtraindo o custo daquelas atividades que estão relacionadas com a intermediação. Esta margem indica se a entidade é eficiente em seu trabalho de intermediação e poderá ser comparada com a margem do processamento de transações e da prestação de serviços.

4.2. MARGEM DO PROCESSAMENTO DE TRANSAÇÕES

O cálculo da margem do processamento de transações será feito em dois níveis. Em um primeiro nível se reunirão os produtos e serviços relacionados com o processamento de transações em grupos com características similares e se determinará uma margem por grupo. Se uma entidade quiser aprofundar mais a análise, pode chegar a uma margem por produto. Em um segundo nível se calculará a margem total do processamento de transações.

O primeiro passo é agrupar os diferentes produtos e serviços similares. Em alguns grupos pode haver somente um produto, que merece ser isolado por suas características ou importância relativa. A proposta de agrupamento que se faz aqui (ver quadro 3) é meramente orientativa e qualquer entidade pode fazer outra que se adapte melhor às suas características.

Definidos os grupos, agora calcula-se as receitas e os custos. As receitas, se caso houver, serão obtidos via tarifas, segundo a estrutura de preços fixada pela entidade e serão contabilizadas para os produtos. Juntamente com os custos, estarão as comissões pagas, relacionadas fundamentalmente com a compensação de documentos, etc., bem como os custos operacionais alocados às atividades e, partir daí aos grupos de produtos, seguindo o modelo do sistema de custos ABC.

Quadro 2 GRUPOS DE PRODUTOS DO PROCESSAMENTO DE TRANSAÇÕES

1º. Cheques e conta corrente.
2º. Cobranças comerciais, pagamentos comerciais, letras de câmbio, carnês diversos, etc.
3º. Folha de pagamento, transferências entre bancos, ordens de pagamento, cheques administrativos, etc..
4º. Cartões de crédito, Cartões de saques, etc.
5º. Operações de câmbio, cheques de viagens, etc.
6º. Demais produtos do processamento de transações

Assim, obtém-se a margem por grupo de produtos, que define a eficiência da entidade no processamento de transações.

Somando as margens parciais de cada grupo de produtos, obtém-se a margem total do processamento de transações. Não é provável que existam receitas ou custos que afetem ao conjunto do processamento de transações, que não tenham sido incluídos nos grupos, mas em caso contrário, se somariam ou subtrairiam da soma anterior. Esta margem informa sobre a eficiência com a qual a entidade realiza a função global de processar as transações e criar e gerenciar os meios de pagamento.

4.3. MARGEM DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O cálculo da margem da prestação de serviços também será feito em dois níveis, seguindo o mesmo esquema para o processamento de transações. No quadro 4 aparece a proposta feita de agrupamento de produtos. Este processo de cálculo tem permitido determinar uma margem por grupo de produtos, margem que indica a eficiência da entidade na prestação de serviços.

Somando as margens parciais de cada grupo de produtos se obtém a margem total da prestação de serviços. Aqui também não é provável que existam ingressos ou custos que afetem ao conjunto da prestação de serviços que não tenham sido incluídos nos grupos, mas em caso contrário, se somariam ou subtrairiam da quantidade anterior. Esta margem informa sobre a eficiência com que a entidade realiza a função global de prestar uma série de serviços que não haviam sido incluídos em nenhum dos outros dois grandes agrupamentos de produtos.

Somando-se a margem da prestação de serviços com a margem do processamento de transações, obtém-se a margem não financeira da entidade. Em um contexto que leva para o estreitamento da margem financeira, a margem não financeira deve ter mais importância, motivo pelo qual a eficiência com que se realiza a oferta de produtos não incluídos na intermediação é crucial para assegurar o futuro da empresa, sendo a margem não financeira uma medida de eficiência.

Quadro 3 GRUPOS DE PRODUTOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

1º. Serviços de assessoria
2º. Operações de valores mobiliários e outros ativos financeiros
3º. Serviços de gestão do patrimônio
4º. Serviços de fundo de previdência e fundo de socorro mútuo.
5º. Operações de seguro
6º. Serviços imobiliários.
7º. Vendas ao consumidor.
8º. Demais serviços.

5. O MODELO ADOTADO NO BRASIL

A sistemática adotada para a determinação da margem dos produtos por grande parte dos bancos brasileiros assemelha-se ao método adotado na Espanha. Este tema, foi tratado no V Congresso Brasileiro de Gestão estratégica de custos, onde detalhou-se a metodologia para o cálculo das margens, facilitando as avaliações dos produtos, das unidades de negócios, clientes, grupos de clientes, regiões, etc.

O resultado operacional de um produto será demonstrado da seguinte forma:

- (+) Receita financeira do produto
- (-) Despesa financeira do produto
- (=) Margem financeira do produto
- (+) Rendas de tarifas e serviços
- (-) Custos operacionais das atividades
- (=) Margem total ou resultado operacional

Quadro 4.
RESULTADO GERENCIAL – UNIDADE DE NEGÓCIOS “A”

(Em R\$)

CAPTAÇÃO	VALOR (R\$)	RECEITA FINANC.	CUSTO FINANC.	MARGEM FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO ATIVIDADE	MARGEM TOTAL
DEP. À VISTA - PRIV. C/COMP.	1.000.000	1.250	-	1.250	1.300	2.200	350
DEP. À VISTA - GOV. S/COMP.	500.000	10.000	-	10.000	-	1.100	8.900
DEP. À VISTA - GOV. C/COMP.	50.000	63	-	63	-	600	(538)
DEPÓSITO A PRAZO	800.000	14.720	11.200	3.520	-	700	2.820
DEPÓSITO POUPANÇA	1.000.000	12.200	10.000	2.200	-	1300	900
REC. DE REPASSES	-	-	-	-	-	0	-
TOTAL CAPTAÇÃO	3.350.000	38.233	21.200	17.033	1.300	5.900	12.433
APLICAÇÃO	VALOR (R\$)	VALOR RECEITA	VALOR CUSTO	MARGEM FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO ATIVIDADE	MARGEM TOTAL
CHEQUE ESPECIAL	508.000	39.624	10.160	29.464	700	2.000	28.164
CDC – PESSOA FÍSICA	662.000	26.480	13.240	13.240	500	1000	12.740
DESCONTO DUPLICATA	700.000	18.900	14.000	4.900	1.000	1200	4.700
CRÉDITO RURAL	-	-	-	-	-	0	-
CR. IMOB. – SFH	750.000	9.000	8.250	750	-	1.500	(750)
CR. IMOB. – MH	178.000	2.492	1.958	534	-	1.200	(666)
REPASSES (BNDE)	300.000	3.900	3.300	600	200	500	300
SUBTOTAL	3.098.000	100.396	50.908	49.488	2.400	7.400	44.488
COMPULSÓRIO DEP. À VISTA	787.500	-	-	-	-	0	-
COMPULSÓRIO DEP. A PRAZO	160.000	-	-	-	-	0	-
COMPULSÓRIO POUPANÇA	150.000	-	-	-	-	0	-
TOTAL APLICAÇÃO	4.195.500	100.396	50.908	49.488	2.400	7.400	44.488
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	-	-	-	-	3.300	16.700	(13.400)
TOTAL UNIDADE DE NEGÓCIO		138.629	72.108	66.521	7.000	30.000	43.521

Fonte: Brugnera Alcides, Gientorski, Luiz Carlos - V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 1998.

O quadro 4, ilustra uma das modalidades de cálculo do resultado operacional de um banco, enfocando uma unidade de negócios, exemplificando, detalhadamente, a partilha da receita e do custo financeiro entre as origens e alocação dos recursos, agregando as rendas de serviços e tarifas bancárias e deduzindo os custos operacionais gerados pelas atividades necessárias para a elaboração do produto.

Esta sistemática de cálculo da margem financeira funciona com um mecanismo chamado de CAIXA CENTRAL, que faz a compra e a venda de recursos para cada unidade de negócios ou entre produtos, suprindo de recursos as unidades que captam mais do que aplicam ou emprestando recursos para as que captam e não tem mercado para emprestar.

CONCLUSÃO:

A margem total ou resultado operacional da empresa será a soma da margem financeira mais a não financeira menos o custo das atividades de sustentação. A margem total determina a eficiência global da instituição na realização de todas as atividades que compõem seu negócio.

A margem total não pode ser analisada somente como a soma de seus três componentes isolados, já que entre estes últimos existem interrelações, que podem ser devido ao fato de que existem atividades de apoio comuns a diferentes grupos de atividades primárias; assim, a atividade de gestão dos sistemas de informática apóia às atividades relacionadas com as três faces do negócio bancário mencionadas. Também pode haver uma oferta de produtos complexos, que conjugam atividades de intermediação, de processamento de transações e de prestação de serviços ou de dois destes grupos. Por exemplo, o cheque, que é um produto do processamento de transações, está intimamente ligado com a conta corrente, que é um produto da intermediação em sua fonte de passivo. Por outro lado, as interrelações podem surgir quando se aproveita a venda de um produto para oferecer outro diferente relacionado ou não com o primeiro, como acontece quando se concede um empréstimo hipotecário, deverá ser aberto uma conta para depositá-lo e se oferece um seguro de vida do titular com a empresa de seguros do mesmo grupo de sociedade. Por último, aparecem interrelações quando um mesmo cliente demanda diferentes produtos, mesmo que estes não estejam relacionados. De qualquer maneira, estas relações podem supor uma vantagem para a entidade se as souber aproveitar adequadamente. Caso contrário, podem traduzir-se em desvantagens.

Também podem haver elos de ligação entre atividades e produtos de cada um dos três grupos nos quais foi classificada a oferta da empresa bancária, de forma que praticamente tudo o que se disse referente às interrelações entre atividades e produtos de grupos distintos é aplicável também a esta situação, com a exceção de que as conseqüências se refletem somente na margem a que pertençam os produtos implicados. Por exemplo, se diminui a margem financeira da instituição por uma menor demanda de contas de poupança, esta pode compensar a queda cobrando mais comissões nos créditos.

Portanto, todas as informações proporcionadas por este modelo de margens multinível podem auxiliar os diretores da empresa bancária na tomada de decisões, já que permite conhecer os diferentes segmentos de rentabilidade com os quais trabalham, detectar interrelações entre atividades e produtos, e saber onde se pode trabalhar para melhorar a eficiência.

BIBLIOGRAFIA

- ELLERT, James C. (1990), Administração Financeira em Bancos, IBCB, São Paulo.
SILVA, José Pereira Da (1997), Gestão e análise de risco de crédito, Atlas, São Paulo.
COMPTON, Eric N. (1990), Princípios das Atividades Bancárias, IBCB, São Paulo.
PORTILLO, Luiz Fernandez, GIENORSKI, Luiz Carlos, BRUGNERA, Alcides,
Utilização da cadeia de valor como base para implantação de um sistema de

- custeio por atividade (ABCM) nas instituições financeiras – Anais do 4º Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos (1997).
- BRUGNERA, Alcides, GIENORSKI, Luiz Carlos, Resultado Operacional da Atividade Bancária – Uma Abordagem Gerencial – Anais do V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos (1998).
- GITMAM, Lawrence J., (1984) Princípios de Administração Financeira, Harbra, São Paulo.
- BREALEY, Richard A., MYERS, Stuart C. (1992), Princípios de Finanças Empresariais, Mc Graw-Hill, Portugal.
- STEEPHEN, A Ross, WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D., (1998), Princípios de Administração Financeira, Atlas, São Paulo.
- SHANK, K. John, GOVINDARAJAN, Vijay (1997), A Revolução dos Custos, Campus, Rio de Janeiro
- ANDERSEN, Artur (1997), ABM – Lições do Campo de Batalha, Makron Books, São Paulo
- SAKURAI, Michiharu (1997), Gerenciamento Integrado de Custos, Atlas, São Paulo.
- KAPLAN, Robert S., COOPER Robin (1998), Custo e Desempenho, Futura, São Paulo
- AECA (1994), La Contabilidad de Gestión en las Entidades Bancarias, Principios de Contabilidad de Gestión nº 9, Madrid.
- ALI, H. F. (1994), A Multicontribution Activity-Based Income Statement, Journal of Cost Management, Fall, pp. 45-54.
- FERNÁNDEZ, L. (1997), Cómo Aplicar ABM a un Producto Financiero, Estrategia Financiera, nº 135, pp. 35-39.
- GRIFELL-TATJÉ, E., PRIOR, D. y SALAS, V. (1992), Eficiencia Frontera y Productividad en las Cajas de Ahorros Españolas (1989-1990), Fundación FIES, Documento de Trabajo nº 92.
- MOROY, F. et al. (1992), Nuevos Enfoques de Gestión Bancaria, Universidad de Deusto, Bilbao.
- PAREJO, J. A., CUERVO, A., RODRÍGUEZ, L. y CALVO, A. (1997), Manual de Sistema Financiero Español, Ariel Economía, Barcelona.
- REVELL, J. (1989), El Futuro de las Cajas de Ahorros. Estudio de España y el Resto de Europa, Fundación FIES.
- ROUACH, M. y NAULLEAU, G. (1994), Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, La Revue Banque, Francia.
- TURNEY, P. B. B. y RAFFISH, N. (1991), A Glossary of Activity-Based Management, CAM-I, Dallas.