

O USO DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Reinaldo Guerreiro

Antônio Benedito Silva Oliveira

Carlos Alberto Pereira

Resumo:

Neste trabalho, abordamos o uso do Modelo de Gestão Econômica GECON como um instrumento para se efetuar um diagnóstico econômico de instituições financeiras bancárias, envolvendo a análise da contribuição gerada pelas suas áreas, atividades, produtos e serviços com vistas a apoiar a definição de diretrizes e políticas para otimização do seu desempenho. Após delineamos os requisitos básicos de um modelo de análise, apresentamos uma proposta de modelo conceitual do sistema de informações GECON que atenda a esses requisitos, como fruto de uma metodologia empregada em diversas situações práticas, que é também apresentada neste trabalho. Desse modo, procuramos demonstrar uma nova possibilidade de uso do Modelo, isto é, como um instrumento utilizado externamente a uma empresa, para um diagnóstico econômico da sua situação interna. Essas experiências têm nos permitido extrair algumas conclusões sobre a funcionalidade, praticidade e eficácia do Modelo GECON, bem como sobre a importância de um planejamento cuidadoso dos trabalhos pontos que serão abordados neste paper, com ênfase nos aspectos metodológicos e práticos.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Econômica, Custos e Sistemas de Informação o papel da controladoria*

O USO DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Reinaldo Guerreiro- Professor Livre-Docente

Antonio Benedito Silva Oliveira- Mestre em Contabilidade

Carlos Alberto Pereira- Mestre em Contabilidade

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Av. Professor Luciano Gualberto, 908

Cidade Universitária - São Paulo - SP

05508-900

reiguerr@usp.br

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária (EAC)

Resumo:

Neste trabalho, abordamos o uso do Modelo de Gestão Econômica – GECON – como um instrumento para se efetuar um *diagnóstico econômico* de instituições financeiras bancárias, envolvendo a análise da contribuição gerada pelas suas áreas, atividades, produtos e serviços – com vistas a apoiar a definição de diretrizes e políticas para otimização do seu desempenho.

Após delineamos os requisitos básicos de um modelo de análise, apresentamos uma proposta de modelo conceitual do sistema de informações GECON que atenda a esses requisitos, como fruto de uma metodologia empregada em diversas situações práticas, que é também apresentada neste trabalho.

Desse modo, procuramos demonstrar uma nova possibilidade de uso do Modelo, isto é, como um instrumento utilizado *externamente* a uma empresa, para um diagnóstico econômico da sua situação interna.

Essas experiências têm nos permitido extrair algumas conclusões sobre a funcionalidade, praticidade e eficácia do Modelo GECON, bem como sobre a importância de um planejamento cuidadoso dos trabalhos – pontos que serão abordados neste *paper*, com ênfase nos *aspectos metodológicos e práticos*.

Área Temática: Gestão Econômica, Custos e Sistemas de Informações: O Papel da Controladoria

O USO DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1 INTRODUÇÃO

O mercado bancário nacional tem se caracterizado por um alto grau de turbulência e competitividade, sofrendo fortes impactos do ambiente econômico interno e externo. Quando olhamos para o futuro, visualizamos algumas variáveis que tendem a aumentar ainda mais os níveis de competição entre os bancos:

- queda das taxas de juros, aproximando-se dos patamares internacionais;
- redução do tamanho do sistema bancário atual, que está superdimensionado;
- diminuição no tamanho das agências bancárias, como consequência do desenvolvimento tecnológico, notadamente da informática e das telecomunicações;
- processo de adaptação do sistema bancário nacional pela vinda dos bancos internacionais com patrimônio maior;
- necessidade de adaptação dos bancos internacionais à nossa realidade, como, por exemplo, na análise de crédito;
- fusões e aquisições no setor bancário e em segmentos importantes da economia.

Nesse cenário, fica evidente a necessidade de adaptação das instituições bancárias, principalmente das que atuam preponderantemente no mercado nacional, se desejarem manter ou melhorar os seus níveis de rentabilidade.

Ao longo dos últimos anos, diversas instituições vêm adotando medidas visando compatibilizar as suas despesas administrativas com os níveis atuais de contribuição das suas operações e serviços.

Questões que no passado eram denominadas “operacionais” assumem hoje importância “estratégica”, por estarem diretamente ligadas à sobrevivência e continuidade das instituições bancárias. Gestão de ativos e passivos, precificação, composição de *mix* e risco tornaram-se questões vitais, e têm definido o sucesso ou fracasso de várias instituições financeiras.

Evidentemente, a eficácia das decisões estratégicas e operacionais de qualquer empresa requerem um **diagnóstico** da sua situação econômica global, das suas áreas, atividades e produtos.

1.1 OBJETIVOS DESTA TRABALHO

Neste trabalho, abordamos o uso do Modelo de Gestão Econômica – GECON – como um instrumento para se efetuar um **diagnóstico econômico** de instituições financeiras bancárias, com vistas a apoiar a definição de diretrizes e políticas, no âmbito do seu planejamento.

Após delineamos os requisitos básicos de um modelo de análise, apresentamos uma proposta de modelo conceitual do sistema de informações GECON que atenda a esses requisitos, como fruto de uma metodologia empregada em diversas situações práticas, que é também apresentada neste trabalho.

Desse modo, procuramos demonstrar o uso inédito do Modelo GECON como um instrumento de análise e diagnóstico realizados “de fora para dentro” de uma empresa. Isto é, após um conhecimento preliminar da instituição e com o apoio do seu

peçoal técnico e gerencial,   desenvolvido e implementado um *sistema de informa es* com o objetivo de gerar uma **base de dados para análise e diagnóstico da situa o econômica** da empresa, realizados por peçoal externo   mesma, envolvendo a análise da contribui o gerada pelos seus produtos/serviços, atividades e áreas (agências, superintendências, tesouraria central etc.).

Este trabalho se baseia em experiências relacionadas   aplica o do Modelo de Gestão Econômica a institui es financeiras, tanto com o propósito da sua implanta o para uso *corporativo e interno*, por parte dos gestores da empresa, quanto para uso *específico e externo*, visando a formula o de diagnósticos e propostas de melhoria do seu desempenho.

Essas experiências têm nos permitido extrair algumas conclusões sobre a funcionalidade, praticidade e eficácia do Modelo GECON, bem como sobre a importância de um planejamento cuidadoso dos trabalhos – pontos que serão abordados neste *paper*, com ênfase nos *aspectos metodológicos e práticos*.

2 DELINEANDO UM MODELO DE ANÁLISE

2.1 ESCOPO

No processo de planejamento estratégico e operacional de uma empresa, são definidas diretrizes, políticas, objetivos e metas que visam orientar o seu desempenho para uma situa o futura desejada. Noutras palavras, são tomadas decisões sobre o futuro da empresa, que devem resultar, em última instância, na melhoria dos seus níveis de competitividade e rentabilidade.

No caso de uma institui o financeira bancária, essas decisões podem se referir, por exemplo,   capilaridade da sua rede de agências,   implementa o de canais alternativos de distribui o,   determina o de um modelo de tecnologia;   defini o de políticas de capta o, aplica o, taxas etc.; composi o de *mix* de ativos e passivos.

Todas essas decisões requerem o conhecimento e a análise da realidade econômica da institui o, que envolve suas áreas, atividades, produtos e serviços.

O Modelo GECON insere-se nesse contexto como um instrumento que permite tanto o conhecimento da realidade econômica de uma empresa, quanto a identifica o, análise, simula o e escolha de alternativas que otimizem os seus resultados econômicos.

Neste trabalho, a aplica o do modelo tem por escopo a realiza o de análises e diagnósticos que sustentem propostas de mudanças organizacionais, com vistas a aumentar seus níveis de eficácia.

2.2 A MENSURA O DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

De acordo com as proposi es do Modelo GECON, o *resultado econômico*, quando corretamente mensurado, constitui a melhor medida da eficácia organizacional.

Conceitualmente, o *resultado econômico* corresponde   varia o da riqueza econômica da organiza o e corresponde ao valor adicionado pelas suas atividades num determinado período.

A *continuidade* da empresa depende da sua capacidade de gerar um resultado econômico suficiente para repor, no mínimo, todos os recursos consumidos no processo de realiza o de suas atividades, e gerar o lucro desejado pelos seus investidores.

Desse modo, a eficácia de uma empresa depende da sua capacidade de otimizar os seus resultados econômicos globais, que decorrem dos resultados das suas partes (áreas, atividades, produtos/serviços, eventos e transações).

2.3 REQUISITOS DO MODELO DE ANÁLISE

Dentro do escopo delineado para a análise, identifica-se a necessidade básica de informações sobre os resultados econômicos da empresa, de suas áreas, atividades, produtos e serviços.

Essas informações precisam ser projetadas em termos de *modelos de decisão, mensuração, identificação, acumulação e informação* a serem adotados.

O *modelo de decisão* deve se basear em *resultados econômicos* (receitas menos custos), medidos com a adoção do *custeio direto* e da utilização de *preços de transferência financeiros*, através da cobrança e pagamento de custo de oportunidade para as operações ativas e passivas.

Nesse contexto, uma questão importante se refere à gestão das taxas de tesouraria, onde o preço de transferência financeiro deve refletir o valor dos recursos financeiros para o banco, tendo em vista suas oportunidades reais de aplicação e captação e o risco percebido nas operações.

Uma questão abordada adicionalmente diz respeito à administração dos custos fixos, desejando-se a obtenção de indicadores que transmitam uma noção da eficiência no uso da estrutura.

Para esse propósito, o *modelo de identificação e acumulação* deve ser justo, respeitando a estrutura organizacional e, ao mesmo tempo, assegurando que a um determinado gestor sejam associados somente custos e receitas decorrentes de variáveis que estão sob seu efetivo controle (controlabilidade), sem o repasse de eficiências/ineficiências entre as áreas que administrem.

Desse modo, o *modelo de informação* requerido para permitir o diagnóstico do desempenho econômico global, das agências e dos produtos de uma instituição financeira bancária, deve contemplar conceitos como: resultado econômico, custeio direto, preço de transferência financeiro, custo de oportunidade, controlabilidade, custo fixo identificado.

2.4 O PROBLEMA

As informações disponíveis nos sistemas de custos tradicionais em instituições financeiras normalmente não atendem ao *modelo de informação* requerido, conforme exposto. Ao mesmo tempo, nem sempre esses sistemas permitem ajustes de curto prazo em tempo hábil para disponibilizar as informações necessárias.

Desse modo, o problema central se refere à viabilização do modelo de análise especificado, que se resume na seguinte questão:

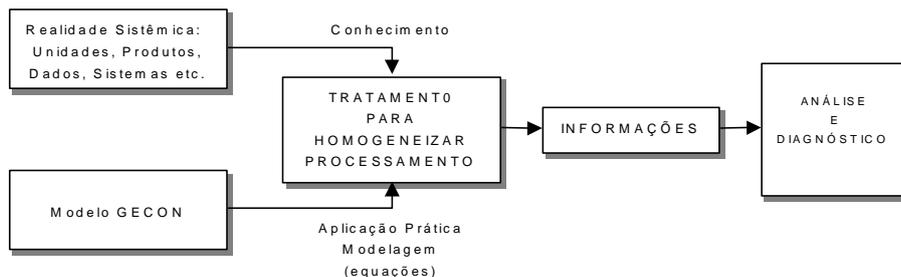
Como se obter as informações necessárias para a análise, considerando-se as condições/restrições existentes?

A busca de uma resposta a essa questão integra a metodologia apresentada a seguir, que foi implementada, com sucesso, em algumas situações práticas.

2.5 METODOLOGIA

Do confronto entre a realidade sistêmica da instituição financeira e as proposições do Modelo GECON, é proposto um tratamento para se homogeneizar o processamento, que consiste, basicamente, na especificação de um modelo de *sistema de informações*, frente às condições existentes, de modo a se obter as informações necessárias para análise e diagnóstico, conforme retrata a Figura 1:

Figura 1 – Metodologia



Essa metodologia se materializa no seguinte plano de trabalho:

Quadro 1 – Plano de Trabalho

ETAPAS	
1.	<i>Conhecimento da Realidade Sistêmica da Empresa</i>
	1.1. Ambiente
	1.2. Missão
	1.3. Modelo de gestão
	1.4. Estrutura organizacional
	1.5. Processo de gestão
	1.6. Sistemas de informações
	1.7. Recursos / produtos
	1.8. Demonstrativos financeiros (4 últimos anos)
2.	<i>Desenvolvimento do Modelo Conceitual do Sistema de Informações – GECON</i>
	2.1. Modelo de decisão
	2.2. Modelo de mensuração
	2.3. Modelo de identificação e acumulação
	2.4. Modelo de informação
	2.5. Modelo de processamento
3.	<i>Desenvolvimento do Modelo Lógico do Sistema de Informações - GECON</i>
	3.1. Bancos de dados
	3.2. Equações
4.	<i>Processamento de Dados</i>
	4.1. Entrada de dados
	4.2. Relacionamentos e processamento
	4.3. Depuração e acertos
	4.4. Obtenção das informações requeridas
5.	<i>Análise e Diagnóstico Preliminar</i>
6.	<i>Refinamento da Análise</i>
	6.1. Proposição de ajustes
	6.2. Correlação de dados / indicadores
	6.3. Simulações
7.	<i>Análise e Diagnóstico Final</i>

A obtenção de um conhecimento estruturado do ambiente externo e interno da empresa, conforme detalha o Quadro 1, permite a identificação das variáveis relevantes (possibilidades X restrições) para viabilização do modelo de análise previamente delineado, constituindo o macromodelo do sistema de informações requerido.

O macromodelo contempla as diretrizes que servirão de base para o desenvolvimento do sistema de informações, que compreende a *modelagem conceitual*, onde são especificados os modelos de identificação, decisão, mensuração, acumulação, informação e processamento, bem como a *modelagem lógica*, com a construção dos bancos de dados requeridos e as equações necessárias para o processamento.

O processamento consiste na obtenção e transformação dos dados, gerando um banco de dados econômico-financeiro que, após depurado, servirá para análise e confecção de a um diagnóstico preliminar.

Após um refinamento da análise, que consiste em correlação de dados e indicadores, e em simulações de algumas variáveis julgadas relevantes, obtém-se um diagnóstico final sobre o desempenho econômico da empresa.

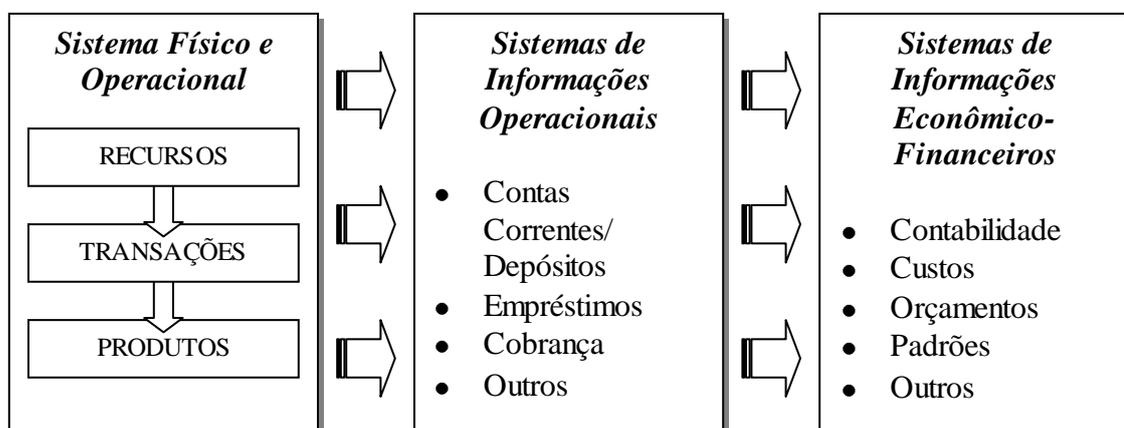
3 MODELO CONCEITUAL DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES – GECON – PROPOSTO

A utilização do modelo GECON, como um **instrumento de análise e diagnóstico econômico de uma instituição financeira**, requer a especificação da melhor alternativa de *sistema de informações* aplicável a um ambiente específico, considerando as limitações existentes, tais como:

- disponibilidade de dados;
- qualidade dos dados (confiabilidade, oportunidade);
- tecnologia de processamento.

O ambiente operacional e de informações de uma instituição financeira se caracteriza, basicamente, por um conjunto de transações realizadas no seu sistema físico-operacional, que são processadas por diversos *sistemas de informações operacionais* (depósitos, empréstimos, cobrança etc.), que, por sua vez, alimentam os *sistemas de informações econômico-financeiros* (contabilidade, custos, orçamentos etc.), conforme representado na Figura 2:

Figura 2 - Ambiente Operacional e de Informações de uma Instituição Financeira



Essas transações decorrem das atividades de captação, de aplicação e de prestação de serviços, conforme a responsabilidade de cada gestor. Normalmente, a Diretoria de uma instituição bancária é órgão máximo de gestão executiva, ficando os diretores com a responsabilidade por áreas pré-definidas, de acordo com a distribuição e delegação do Presidente. A Diretoria centraliza a gestão estratégica, a formulação de políticas, o desenvolvimento de produtos e mercados e os controles gerenciais.

Por outro lado, a operacionalização dos negócios ocorre por conta de uma rede de Agências, supervisionadas por Superintendências Regionais, com o apoio de áreas que processam documentos e prestam serviços internos e de acordo com as políticas definidas pela Diretoria. A Área Financeira compreende as atividades da Tesouraria Central e de uma Mesa de Operações, que realiza negócios nos mercados aos quais normalmente as Agências não têm acesso.

A partir dessas constatações, caracterizamos, genericamente, o modelo conceitual de *sistema de informações* proposto para análise e diagnóstico da sua situação econômica de uma instituição financeira, conforme segue.

3.1 MODELO DE IDENTIFICAÇÃO

O modelo de identificação se refere ao reconhecimento das transações e variáveis relevantes que impactam a situação econômica da empresa, bem como dos seus atributos, tais como: momento, produto, área e atividade a que se referem.

Essas transações ocorrem no fluxo físico das atividades da instituição, caracterizam-se pelo consumo de recursos para a geração de produtos/serviços específicos e distribuem-se pela estrutura hierárquica da empresa, conforme a responsabilidade de cada gestor (controlabilidade).

As transações constituem receitas e custos que se identificam com cada unidade de produto e serviço prestado (receitas e custos variáveis) ou com a estrutura produtiva (custos fixos).

Além dos objetos de avaliação, o modelo de identificação contempla, ainda, a definição da periodicidade de reconhecimento dos resultados (diária, semanal, mensal).

Em algumas experiências de uso do modelo com a finalidade de análise e diagnóstico econômico de instituições financeiras, foram adotadas as seguintes definições para o *modelo de identificação*:

- a) *periodicidade*: mensal;
- b) *objetos de avaliação*: produtos/serviços, famílias de produtos/serviços, atividades (captação, aplicação, prestação de serviços) e áreas (agências, superintendências regionais, tesouraria central, direção geral).

Nota-se que, nessa configuração, o menor nível de apuração de resultados refere-se ao produto/serviço, conforme exemplificado no Quadro 2:

Quadro 2 – Produtos e Famílias de Produtos

FAMÍLIAS DE PRODUTOS	PRODUTOS
<i>Captação</i>	<i>Depósitos a Vista Poupança RDB/CDB Outros Depósitos</i>
<i>Aplicação</i>	<i>Hot-Money Desconto de Duplicatas Capital de giro Aquisição de Bens – PJ Vendor Cheque Especial Crédito Pessoal Aquisição de Bens – PF</i>
<i>Empréstimos e Repasses</i>	<i>Crédito Rural Crédito Habitacional Recursos do BNDES Leasing</i>
<i>Fundos de Investimentos</i>	<i>Fundos de Renda Fixa Fundos de Renda Variável</i>
<i>Câmbio</i>	<i>Serviços de Câmbio</i>
<i>Prestação de Serviços</i>	<i>Cobrança Ordens de Pagamento Pagamento de Salários Etc.</i>

A identificação de alguns atributos dos produtos e das agências, objetos de avaliação contemplados no *modelo de identificação*, tornou possível, por meio do *modelo de acumulação*, a disponibilização de uma vasta gama de informações, como, por exemplo, as margens de contribuição dos produtos, famílias de produto, por atividade (captação, aplicação, serviços); por agência, grupos (classes) de agências, superintendências regionais, regiões/estados/ municípios.

A partir do cruzamento dos dados referentes aos produtos e serviços, com os dados cadastrais de clientes, foi possível ainda se estimar as margens de contribuição de determinados segmentos de clientes, tais como: governo, pessoas físicas, empresas públicas, empresas privadas.

O modelo de identificação impacta diretamente os modelos de decisão, mensuração, acumulação, informação e processamento do *sistema de informações*, conforme apresentados a seguir.

3.2 **MODELO DE DECISÃO**

As variáveis identificadas devem ser estruturadas de modo a evidenciar as receitas e custos envolvidos nas decisões, evidenciando as margens de contribuição dos produtos de captação, aplicação e serviços contemplados, conforme ilustrado abaixo:

Quadro 3 – Modelos de Decisão – Captação, Aplicação e Serviços

CAPTAÇÃO		APLICAÇÃO	
ESTRUTURA DE RESULTADOS	VARIÁVEIS	ESTRUTURA DE RESULTADOS	VARIÁVEIS
Receita de Oportunidade	Volume X Taxa de Oportunidade X Prazo	Receita Financeira	Volume X Taxa Praticada X Prazo
(-) Custo Financeiro	Volume X Taxa Praticada X Prazo	(-) Custo de Oportunidade	Volume X Taxa de Oportunidade X Prazo
(=) Margem Financeira		(=) Margem Financeira	

SERVIÇOS	
ESTRUTURA DE RESULTADOS	VARIÁVEIS
Receita Operacional	Volume X Tarifa
(-) Custo Operacional	Volume X Custo Variável
(=) Margem Operacional	

3.3 **MODELO DE MENSURAÇÃO**

O modelo de mensuração contempla os conceitos adotados para mensuração das receitas e custos, tais como:

Custeio Direto

As margens apuradas com os produtos contemplam apenas receitas e custos variáveis, enquanto os custos fixos são identificados com a estrutura das atividades e por elas unidades responsáveis.

Margem de Contribuição

A margem de contribuição de um produto resulta do confronto entre as taxas praticadas e o custo de oportunidade dos recursos financeiros do Banco, tanto na captação quanto na aplicação de recursos, demonstrando a sua capacidade de cobrir os custos fixos da estrutura das unidades (agências/superintendências /banco).

Central de Recursos

É uma unidade interna que compra os recursos captados e fornece os recursos aplicados pelas agências, permitindo a apuração da margem de contribuição dos produtos e das unidades.

Preço de Transferência

Corresponde ao custo de oportunidade dos recursos transferidos entre as unidades e a Central de Recursos.

Custo de Oportunidade

Corresponde às melhores alternativas existentes para captação e aplicação de recursos nos mercados em que o Banco atua, através da sua Mesa de Operações, tais como: interbancário, títulos públicos, redesconto etc.

Quando comparado às taxas reais praticadas, o custo de oportunidade permite identificar as verdadeiras contribuições geradas pelas operações de captação e aplicação, conforme segue:

- a) Custo de Oportunidade de Captação – corresponde à melhor alternativa de obtenção de recursos efetiva e imediatamente disponíveis para o Banco, como, por exemplo, às taxas do mercado interbancário;
- b) Custo de Oportunidade de Aplicação – corresponde à melhor alternativa de uso de recursos efetiva e imediatamente disponíveis para o Banco, como, por exemplo, as taxas dos títulos públicos.

Custo Fixo Identificado

Corresponde ao valor dos recursos estruturais (pessoal, aluguel, telecomunicações etc.) utilizados por uma unidade num determinado período.

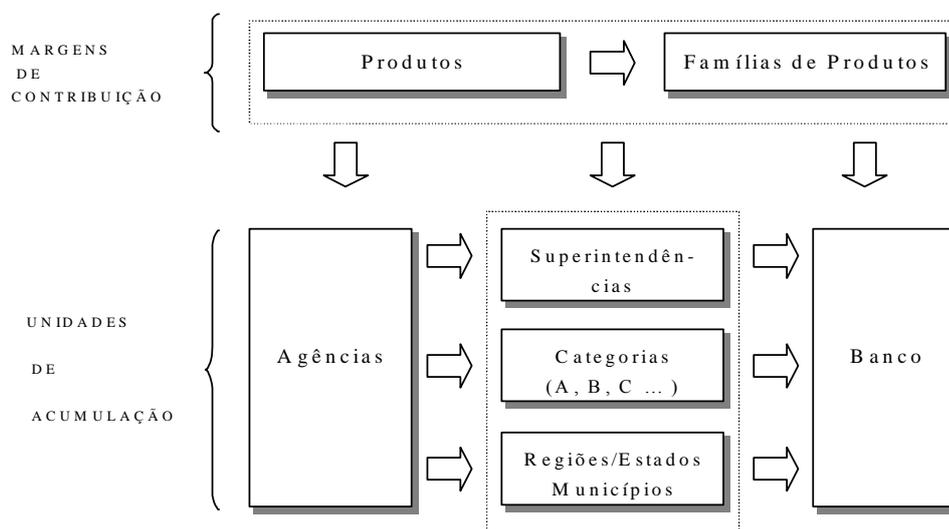
3.4 MODELO DE ACUMULAÇÃO

A forma como as receitas, custos e margens são agregadas constituem o modelo de acumulação, que seguem as necessidades de informação para análise e avaliação dos resultados.

A acumulação dos resultados dentro das áreas operacionais, seguindo-se o princípio da *controlabilidade*, deve assegurar que o resultado apurado numa determinada área contenha os efeitos econômicos das decisões dos seus respectivos gestores.

Agrupadas por produtos e famílias de produtos, essas margens podem ser acumuladas por agência, por categoria de agências, por superintendência, por região/estado/município e ao nível do Banco como um todo, conforme pode ser visualizado na Figura 3:

Figura 3 – Modelo de Acumulação de Resultados



Enquanto os custos e receitas variáveis se identificam a cada produto, os custos estruturais são identificados às respectivas unidades responsáveis. Desse modo, o somatório das margens dos produtos de uma determinada Agência compõe sua margem operacional, da qual são deduzidos os custos estruturais controláveis pelo seu respectivo gestor, evidenciando o resultado final da Agência.

As contribuições das Agências somadas às contribuições da Tesouraria Central demonstram a margem operacional do Banco, da qual são deduzidos os custos fixos identificados à estrutura global dos negócios, evidenciando o resultado final do Banco.

3.5 MODELO DE INFORMAÇÃO

O modelo de informação abaixo demonstra os volumes e margens (real e padrão) dos produtos e serviços acumulados por atividade (captação, aplicação, serviços), numa determinada unidade de acumulação (agência), bem como os respectivos indicadores de lucratividade, eficiência e rentabilidade, num determinado período (mm/aaaa):

Figura 4 – Modelo de Informação

UNIDADE: Agência X PERÍODO: mm/aaaa
ACUMULAÇÃO: Produto

	VOLUME DE OPERAÇÕES	DESEMPENHO		INDICADORES		
		PADRÃO (A)	REAL (B)	LUCRATIVIDADE (C)	EFICIÊNCIA (D)	RENTABILIDADE (E)
Margem Financeira da Captação						
DEPÓSITOS A VISTA						
Receita de Oportunidade						
(-) Custo Financeiro						
(=) Margem Financeira						
DEPÓSITOS A PRAZO						
Receita de Oportunidade						
(-) Custo Financeiro						
(=) Margem Financeira						
POUPANÇA						
Receita de Oportunidade						
(-) Custo Financeiro						
(=) Margem Financeira						
Margem Financeira da Aplicação						
EMPRÉSTIMOS 1						
Receita Financeira						
(-) Custo de Oportunidade						
(=) Margem Financeira						
EMPRÉSTIMOS 2						
Receita Financeira						
(-) Custo de Oportunidade						
(=) Margem Financeira						
Margem Operacional dos Serviços						
SERVIÇO 1						
Receita Operacional						
(-) Custo Variável						
(=) Margem Operacional						
SERVIÇO 2						
Receita Operacional						
(-) Custo Variável						
(=) Margem Operacional						
(=) Contribuição dos Produtos e Serviços						
(-) Custos Estruturais						
Pessoal						
Aluguel						
Comunicações						
Outros						
(=) Contribuição da Unidade						

- (A) DESEMPENHO PADRÃO = Volumes de operações realizadas a taxas de mercado
 (B) DESEMPENHO REAL = Volumes de operações realizadas a taxas praticadas
 (C) INDICADOR DE LUCRATIVIDADE = MARGEM REAL / RECEITA
 (D) INDICADOR DE EFICIÊNCIA = (MARGEM REAL - MARGEM PADRÃO) / MARGEM PADRÃO
 (E) INDICADOR DE RENTABILIDADE = MARGEM REAL / VOLUME

Com a finalidade de subsidiar a avaliação dos resultados dos produtos/famílias de produtos, por unidade de acumulação (agência, superintendências, regiões etc.), foram especificados os seguintes indicadores:

Quadro 4 – Indicadores de Desempenho

INDICADORES	FÓRMULAS	DESCRIÇÃO
LUCRATIVIDADE	$\frac{\textit{Margem Real}}{\textit{Receita}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Indica a capacidade do produto de agregar valor à empresa, e cobrir os custos fixos da unidade onde ele é negociado, bem como a estrutura do Banco como um todo. • Subsidiar a definição de políticas de taxas/tarifas e de direcionamento de esforços de captação, aplicação e prestação de serviços.
RENTABILIDADE	$\frac{\textit{Margem Real}}{\textit{Volume}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Indica o retorno líquido obtido com o volume transacionado de cada um dos produtos. • Subsidiar a definição do “mix” ideal de produtos, visando a otimização de resultados, considerando-se as restrições existentes (mercado, taxas, capacidade produtiva).
EFICIÊNCIA	$\frac{(\textit{Mg. Real} - \textit{Mg. Padrão})}{\textit{Margem Padrão}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Compara a margem realizada de um determinado produto com a margem padrão, calculada pelas taxas de mercado desse mesmo produto. • Indica o desvio entre as taxas praticadas e as taxas de mercado do produto, evidenciando a política de taxas do Banco em relação ao mercado. • Permite a elaboração de projeções de resultados, considerando-se as taxas de mercado dos produtos e a política de taxas do banco.

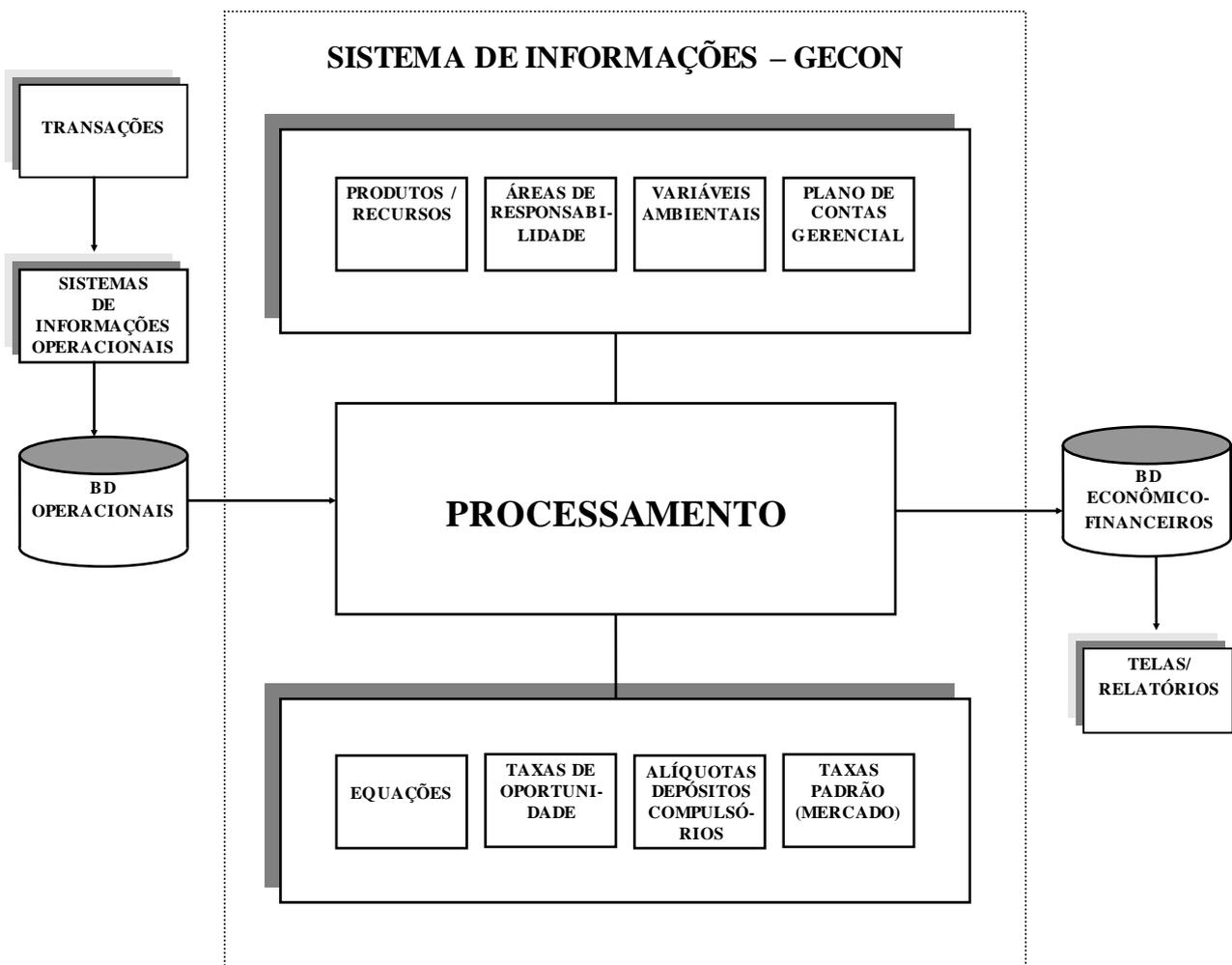
3.6 MODELO DE PROCESSAMENTO

Os dados requeridos são extraídos das bases de dados existentes e submetidos ao tratamento proposto nos modelos de identificação, decisão, mensuração, acumulação e informação, que se reflete nos seguintes bancos de dados:

- Variáveis Ambientais
- Produtos/Recursos
- Áreas de Responsabilidade
- Plano de Contas Gerencial
- Equações
- Taxas de Oportunidade
- Alíquotas de Depósitos Compulsórios
- Taxas de Mercado dos Produtos (padrão)

O *modelo de processamento* do sistema consiste na forma como deverão ser organizados e interrelacionados esses bancos de dados, com vistas a constituir a Base de Dados Econômico-Financeiros requerida para análise, conforme retrata a Figura 5:

Figura 5 – Sistema de Informações GECON – com ênfase nos Bancos de Dados



4 RESPOSTAS DO MODELO PROPOSTO

A seguir, apresentamos uma amostra do conteúdo do banco de dados disponibilizado, bem como alguns exemplos de relatórios e análises viabilizadas a partir da aplicação do modelo a algumas instituições financeiras.

4.1 BANCOS DE DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

O banco de dados disponibilizado para análise contém, para cada mês do período analisado, os seguintes dados:

1. *Taxas*
 - 1.1. *Indicadores Econômicos / Taxas Referenciais*
 - 1.1.1. *PIB dos Municípios*
 - 1.1.2. *Receitas Orçamentárias dos Município*
 - 1.1.3. *TR*
 - 1.1.4. *US\$*
 - 1.1.5. *CDI-Over*
 - 1.1.6. *SELIC*
 - 1.1.7. *LFTE*
 - 1.2. *Taxas de Mercado dos Produtos*
 - 1.2.1. *Captação*
 - 1.2.1.1. *Poupança*
 - 1.2.1.2. *CDB/RDB*
 - 1.2.2. *Aplicação*
 - 1.2.2.1. *Hot-Money*
 - 1.2.2.2. *Desconto de Duplicatas*
 - 1.2.2.3. *Notas Promissórias*
 - 1.2.2.4. *Capital de Giro*
 - 1.2.2.5. *Empréstimo*
 - 1.2.2.6. *Aquisição de Bens – Pessoa Jurídica*
 - 1.2.2.7. *Aquisição de Bens – Pessoa Física*
 - 1.2.2.8. *Vendor*
 - 1.2.2.9. *Cheque Especial*
 - 1.2.2.10. *Crédito Pessoal*
2. *Produtos (para cada produto, associado a cada unidade de acumulação)*
 - 2.1. *Volumes*
 - 2.2. *Receitas Financeiras*
 - 2.3. *Receitas de Oportunidade*
 - 2.4. *Receitas Operacionais*
 - 2.5. *Custos Financeiros*
 - 2.6. *Custos de Oportunidade*
 - 2.7. *Custos Operacionais*
 - 2.8. *Margens Financeiras*
 - 2.9. *Margens Operacionais*
3. *Agências e Banco*
 - 3.1. *Custos Fixos Identificados*
 - 3.2. *Resultados*
4. *Indicadores (para cada produto, dentro de cada unidade de acumulação)*
 - 4.1. *Lucratividade*
 - 4.2. *Eficiência*
 - 4.3. *Rentabilidade*

4.2 RELATÓRIOS / ANÁLISES

Caracterizada por um alto grau de flexibilidade para a extração e correlação de dados, a base de dados gerada tem permitido a disponibilização de uma vasta gama de informações, viabilizando diversos tipos de análise, conforme exemplificamos abaixo:

Relatórios

- Formação do Resultado Econômico do Banco (vide Quadro 5)
- Formação dos Resultados Econômicos das Agências
- Participação de cada Produto na Margem Operacional Líquida
- Participação de cada Produto no Total Banco – Volumes, Receitas, Custos, Margens – em Valores Absolutos e Percentuais
- Custos Estruturais – Agências e Direção Geral
- Custos Fixos Identificados à Rede de Agências
- Conciliação entre o Resultado Econômico e o Resultado Contábil
- Indicadores de Desempenho
- Ranking de Agências, conforme vários critérios: volumes, margens, resultados e indicadores

Análises

- Análise da Formação dos Resultados do Banco;
- Análise da viabilidade econômica dos produtos, individualmente e por famílias, ao nível de cada agência, superintendência, região, estado, município ou do Banco como um todo;
- Análise da viabilidade econômica de agências, considerando o seu perfil de mercado (volumes e taxas de captação, aplicação, serviços) em relação aos seus custos estruturais;
- Análise da política de taxas adotada pelo Banco em relação aos padrões de mercado (margem padrão X margem real);
- Análise horizontal (evoluções de séries históricas);
- Análise vertical (participações dos produtos na receita total);
- Análise de lucratividade, rentabilidade e eficiência, considerando padrões de mercado (produtos/unidades);
- Análises estatísticas e correlação de dados.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO DOS RESULTADOS

A implementação do modelo proposto permite a identificação da formação do resultado da instituição financeira objeto de análise, que se constitui, basicamente, pelos seguintes componentes, conforme ilustra o Quadro 5:

- Margem de contribuição dos Produtos
- Margem de contribuição das Agências
- Margem de contribuição da Tesouraria
- Margem Operacional do Banco (Agências e Tesouraria)
- Resultado Operacional
- Resultado do Banco

Quadro 5 – Formação do Resultado Econômico (1)

	VOLUME	RESULTADO ECONÔMICO		
		RECEITA (A)	DESPESA (B)	MARGEM (A) - (B)
AGÊNCIAS				
OPERAÇÕES DAS AGÊNCIAS	454.079	26.618	(15.462)	11.156
Captação	652.005	11.766	(8.664)	3.102
Aplicação	(197.527)	8.588	(4.425)	4.163
Prestação de Serviços		2.605		2.605
Fundos de Investimentos	144.118	814		814
Câmbio		280	(165)	115
Repasses	201.812	2.565	(2.209)	357
(=) MARGEM OPERACIONAL 1				11.156
(-) DESPESAS ESTRUTURAIS			(4.092)	(4.092)
Pessoal com Encargos			(3.571)	(3.571)
Despesas Administrativas			(249)	(249)
Outras Despesas Operacionais			(273)	(273)
(=) MARGEM OPERACIONAL 2				7.064
(-) CUSTOS FIXOS IDENTIFICADOS			(2.743)	(2.743)
(=) MARGEM OPERACIONAL 3				4.321
(-) PROV. P/CRÉDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA			(4.053)	(4.053)
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DAS AGÊNCIAS				268
TESOURARIA CENTRAL				
CAIXA CENTRAL	0	10.713	(11.892)	(1.180)
Custo de Oportunidade de Captação das Agências	652.005		(11.766)	(11.766)
Custo de Oportunidade de Aplicação nas Agências	(197.527)	4.425		4.425
Recolhimentos Obrigatórios ao Banco Central	(107.265)	1.565		1.565
Reservas Compulsórias em Espécie no Banco Central	(23.546)			0
Custo de Oportunidade de Captação da Tesouraria	6.381		(126)	(126)
Custo de Oportunidade de Aplicação na Tesouraria	(330.049)	4.723		4.723
OPERAÇÕES DA TESOURARIA	(323.668)	8.026	(7.254)	772
Aplicações em Depósitos Interfinanceiros	(232.432)	2.138	(2.536)	(398)
Aplicações em Moedas Estrangeiras	(324)	8	(7)	0
Operações Com promissadas - Posição Bancada	(51.050)	1.362	(1.144)	219
Aplicações em Títulos e Valores Mobiliários	(30.272)	1.882	(678)	1.204
Disponibilidades	(15.773)		(353)	(353)
Disponibilidades em Moedas Estrangeiras	(197)	90	(4)	86
Captação de Depósitos Interfinanceiros	5.825	115	(131)	(16)
Depósitos Especiais	50	1	(0)	1
Depósitos Judiciais	506	10	(104)	(94)
Operações Com promissadas - Posição Financiada	60.856	2.420	(1.857)	562
Despesas de Contribuição ao FGC			(151)	(151)
Trans.Títulos e Valores Mobiliários			(288)	(288)
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DA TESOURARIA				(408)
BANCO				
(=) MARGEM CONSOLIDADA (AGÊNCIAS E TESOURARIA)				(140)
OPERAÇÕES VINCULADAS AO BANCO CENTRAL	0	26.285	(26.285)	0
Receitas de Títulos de Renda Fixa Bloqueados	(1.458.342)	26.285		26.285
Despesas de Obrigações p/ Aquisição de Títulos Federais	1.458.342		(26.285)	(26.285)
OUTRAS RECEITAS / DESPESAS OPERACIONAIS		1.205	(3.443)	(2.238)
Receitas de Participações em Coligadas e Controladas		416		416
Despesas de Participações em Coligadas e Controladas			(30)	(30)
Aprovisionamentos e Ajustes Patrimoniais				
Outras Receitas Operacionais		789		789
Outras Despesas Operacionais			(3.414)	(3.414)
(=) MARGEM OPERACIONAL DO BANCO				(2.379)
(-) DESPESAS ESTRUTURAIS - DG			(3.030)	(3.030)
Pessoal com Encargos			(1.443)	(1.443)
Despesas Administrativas			(475)	(475)
Processamento de Dados			(327)	(327)
Promoções e Relações Públicas			(86)	(86)
Propaganda e Publicidade			(299)	(299)
Outras Despesas Administrativas			(93)	(93)
Depreciações e Amortizações			(307)	(307)
(=) RESULTADO OPERACIONAL DO BANCO				(5.409)
RECEITAS / DESPESAS NÃO OPERACIONAIS		140	(64)	75
Receitas Não Operacionais		140		140
Despesas Não Operacionais			(64)	(64)
(-) IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES			(2.420)	(2.420)
Imposto de Renda			(1.406)	(1.406)
Contribuição Social			(1.014)	(1.014)
(=) RESULTADO DO BANCO				(7.754)

(1) Os dados numéricos apresentados neste Quadro não correspondem à realidade e têm o objetivo exclusivo de ilustrar a formação dos resultados de uma instituição financeira.

4.3.1 Margem de Contribuição dos Produtos

O conceito básico utilizado na apuração das margens de contribuição dos produtos que compõem os resultados das agências, é o de *custo de oportunidade* dos recursos do Banco.

Conceitualmente, o custo de oportunidade representa as melhores alternativas de captação e aplicação de recursos existentes para o Banco como um todo, considerando a sua missão, o seu modelo de gestão, as suas políticas e a otimização do seu resultado a longo prazo, ou seja, a maximização do valor do Banco para os seus acionistas.

O uso do conceito de custo de oportunidade na gestão dos negócios do Banco é capaz de induzir as decisões dos gestores, que normalmente ocorrem de maneira descentralizada, para as alternativas que mais interessam ao Banco como um todo, estimulando a congruência de objetivos entre as diversas áreas da instituição.

O uso do conceito permite identificar a verdadeira contribuição das operações para o resultado das Agências que as realizaram, bem como para os resultados do Banco como um todo. Desse modo, operações que eventualmente não cubram o custo de oportunidade do Banco não geram contribuição suficiente para repor os recursos empregados, inclusive a reposição do capital investido.

Entretanto, a adoção do conceito de custo de oportunidade no modelo operacional do Banco, tanto como um parâmetro de eficiência, quanto para mensuração dos resultados de produtos e agências, requer alguns cuidados:

1. as alternativas consideradas devem ser reais, viáveis e disponíveis imediatamente, ou seja, no momento da decisão;
2. as alternativas consideradas delimitam-se no âmbito de atuação da instituição como um todo, que se restringe pela sua missão, pelo conjunto de crenças e valores dos seus gestores, pelo seu modelo de gestão, suas políticas, mercados, limitações legais (recolhimentos compulsórios, por exemplo), grau de aversão ao risco e, até mesmo, aos princípios éticos característicos da sua atuação;
3. desse modo, é possível que as melhores alternativas de aplicação não sejam definidas exclusivamente pelas taxas dessas operações, mas também pelo risco associado a essas alternativas.

Em alguns casos analisados, os custos de oportunidade de captação e aplicação assumiu a seguinte configuração:

- custo de oportunidade de captação: definido pelas melhores alternativas através das quais a Tesouraria Central pode de fato captar recursos do mercado no período base. Examinadas as alternativas existentes, adotou-se como referência as taxas médias mensais praticadas no mercado interbancário (CDI) no período base. Coerentemente, a margem de contribuição das Agências no produto “captação” é definida pela diferença entre o custo de oportunidade de captação e a taxa à qual a Agência captou recursos (tipicamente positiva) aplicada aos saldos médios mensais de depósitos observados em cada Agência. Assim, a margem de captação atribuída a cada Agência é a redução de custos de captação em reais por ela obtida ao captar recursos a uma taxa inferior àquela que a Tesouraria Central obteria no mercado;

- custo de oportunidade de aplicação: definido pelas melhores alternativas de aplicação de recursos pela Tesouraria Central no mercado, no período base. Examinadas as alternativas existentes, adotou-se como referência as taxas médias pagas pelo títulos públicos no período base. A margem de contribuição das Agências no produto aplicação é definida pela diferença entre a taxa à qual a Agência aplicou recursos e o custo de oportunidade de aplicação (tipicamente positiva), aplicada aos saldos médios mensais de aplicações em cada Agência. Assim, a margem de aplicação atribuída a cada Agência é o acréscimo de receitas financeiras de aplicação gerado pela Agência ao aplicar recursos a taxa superior àquela que a Tesouraria Central conseguiria no mercado.

Os custos de oportunidade devem refletir de forma realista o custo ou receita dos recursos que a Tesouraria Central pode efetivamente captar ou aplicar nos mercados aos quais possui acesso, no período base, levando-se em conta as restrições legais, tais como: recolhimentos obrigatórios, reservas compulsórias etc.

Portanto, a margem calculada para cada produto considera apenas o resultado financeiro gerado (diferença entre taxas de aplicação ou captação praticadas e respectivos custos de oportunidade, aplicados sobre os volumes médios mensais); não incorporando qualquer valor por conta de rateio de receitas ou despesas.

Cabe destacarmos que a não existência de alternativas de captação ou aplicação em determinadas modalidades de operações, tais como empréstimos e repasses com recursos e/ou destinações específicas (FGTS, BIRD etc.) implica se considerar os custos e receitas efetivas das operações, sem cobrança/pagamento de custo de oportunidade, tendo em vista que, não havendo alternativas de ação, também não existe custo de oportunidade.

Em relação aos serviços, devem ser identificadas as receitas obtidas com os seus respectivos custos variáveis, observando-se, porém, os aspectos de relevância e variabilidade desses custos por unidade de serviço.

4.3.2 *Margem de Contribuição das Agências*

A margem de contribuição das Agências é formada pela margem dos produtos e serviços, deduzidas os seus custos estruturais, que incluem apenas aqueles diretamente identificados a cada Agência, sem a utilização de qualquer rateio de despesas de outras áreas.

Normalmente esses custos são de natureza periódica, requerendo sejam confrontados com a contribuição das operações realizadas num determinado período, de modo a evidenciar a margem de contribuição final das Agências.

4.3.3 *Margem de Contribuição da Tesouraria*

Na metodologia utilizada, o resultado da Tesouraria Central é definido pela margem do Caixa Central e a margem de contribuição das suas operações e, conforme o seguinte mecanismo:

- captação - tudo funciona como se as Agências emprestassem a totalidade dos recursos captados à Tesouraria Central, recebendo o custo de oportunidade de captação, que é confrontado com os seus custos financeiros, evidenciando as margens de captação de cada produto. A

Tesouraria Central, por sua vez, aplica esses recursos no mercado interno (Agências), ao custo de oportunidade de aplicação, ou no mercado financeiro, às taxas efetivas, apropriando-se do *spread* de mercado;

- aplicação - do lado da aplicação, o conceito é simétrico: as Agências tomam da Tesouraria Central o valor correspondente às suas aplicações, pagando-lhe o custo de oportunidade de aplicação, que é confrontado com sua receita financeira, ficando apenas com a margem da aplicação.

Na prática, essas transferência de recursos entre Agências e Tesouraria Central se compensam, e o resultado do Caixa Central é determinado pela diferença das taxas de oportunidade de captação e aplicação, tendo em vista que o seu saldo final é “zerado” periodicamente, da seguinte forma:

- se os saldos de depósitos são maiores que os saldos de aplicação no período base, a Tesouraria Central aplica esse excedente no mercado, tomando os recursos do Caixa Central ao custo de oportunidade de aplicação, do que resulta a geração da receita financeira correspondente;
- se os saldos de aplicações são maiores que os saldos de captação no período base, a Tesouraria Central busca esses recursos no mercado, depositando-os no Caixa Central ao custo de oportunidade de captação, do que resulta a geração de despesa financeira correspondente.

À margem do Caixa Central são agregadas as margens das operações realizadas pela Tesouraria nos mercados aos quais ela possui direto acesso.

4.3.4 Margem Operacional do Banco (Agências e Tesouraria)

A margem operacional do Banco é formada pelo somatório das Margens das Agências e da Tesouraria Central.

Os *preços de transferência* dos recursos financeiros entre Agências e Tesouraria Central anulam-se nesse nível de apuração, visto que o custo de oportunidade pago por uma agência que aplica recursos corresponde exatamente à receita de oportunidade da Tesouraria Central – e vice-versa.

4.3.5 Resultado Operacional do Banco

Da margem operacional do Banco são deduzidos os custos da estrutura disponível, incluindo a Direção Geral, que se presume se referiram à gestão global dos negócios do Banco, evidenciando-se o seu resultado operacional, ainda sem se considerar os impostos e contribuições incidentes sobre o lucro.

4.3.6 Resultado do Banco

A partir do resultado operacional do Banco, são consideradas as receitas/despesas não operacionais e os impostos e contribuições incidentes sobre o lucro, obtendo-se, dessa maneira, o seu resultado final.

4.4 CUIDADOS ESPECIAIS NA UTILIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Cabe efetuarmos as seguintes ponderações aos resultados obtidos neste trabalho, como decorrência da aplicação do modelo para o diagnóstico e análise de algumas instituições financeiras:

- para cada mês, as taxas médias do CDI e dos títulos públicos tem se mostrado representativas das melhores alternativas de captação e aplicação, respectivamente, que poderiam ter sido obtidas pela Tesouraria Central, em condições normais de operação. Procedimento mais preciso, entretanto, envolveria a consideração de taxas de oportunidades diárias aplicadas aos saldos diários das operações;
- na determinação dos custos de oportunidade, levou-se em conta as restrições de ordem legal (compulsórios, reservas, tributos etc.) e as condições de efetivo acesso da Tesouraria ao mercado;
- o resultado da Tesouraria Central corresponde ao produto do *spread* percentual entre custos de oportunidade de captação e de aplicação e os saldos médios relevantes e disponíveis, que corresponde ao resultado do Caixa Central, comparativamente às margens de contribuição das operações efetivamente realizadas pela Tesouraria.

Desse modo, a Tesouraria Central se caracteriza como um Banco Interno, intermediando recursos entre o mercado financeiro e as Agências, atuação essa que internaliza as taxas praticadas no mercado, balizando as decisões de captação e aplicação de todas as Agências e demonstrando as verdadeiras contribuições geradas por essas operações.

O grande mérito do modelo aplicado é a ancoragem dos custos de oportunidade nas taxas de mercado, que são variáveis externas à empresa, direcionando as propostas e decisões para a otimização dos resultados globais.

5 CONCLUSÕES

As nossas atividades acadêmicas e profissionais têm nos proporcionado muitas oportunidades de debater os conceitos que integram a base conceitual do Sistema de Informações GECON, bem como os aspectos relacionados à sua implementação nas empresas.

Nesse contexto, temos observado algumas preocupações relacionadas à funcionalidade e praticidade do Modelo GECON. Entendemos que tais preocupações se referem muito mais aos aspectos de *implementação* do modelo do que propriamente à viabilidade da sua base conceitual.

A implementação de qualquer modelo de sistema de informações depara-se com limitações de ordem prática, que podem se referir, por exemplo, às bases de dados existentes, aos recursos (humanos, financeiros, tecnológicos) alocados ao projeto, ao tempo de desenvolvimento exigido, dentre outras variáveis.

Desse modo, a implementação do Modelo GECON passa, necessariamente, pela seguinte questão:

“Qual é a melhor configuração do modelo possível de ser implementada, considerando-se as restrições existentes, de modo a se assegurar a sua eficácia?”

A resposta a esta questão exige soluções criativas, que otimizem o uso do Modelo num ambiente específico, considerando os objetivos e restrições existentes, sem ferir a sua base conceitual.

A eficácia de um sistema de informações está ligada à sua capacidade de gerar informações que possibilitem aos gestores a otimização de suas decisões.

Neste trabalho, apresentamos uma solução que já foi implementada em diversas instituições financeiras, com o objetivo de analisar e diagnosticar o seu desempenho econômico. Nesses casos, o modelo tem permitido a evidenciação da realidade econômica da empresa, revelando a verdadeira origem dos seus resultados. Desse modo, o modelo tem possibilitado:

- a identificação de produtos, agências e unidades deficitárias;
- a proposição e simulação de alternativas visando retomar o equilíbrio econômico de produtos e unidades deficitárias;
- a avaliação das políticas de taxas da empresa em relação às praticadas pelo mercado (margem padrão X margem real);
- a otimização das decisões sobre a obtenção e direcionamento de recursos, tanto no nível da gestão comercial quanto financeira da instituição;
- o estabelecimento de diretrizes estratégicas visando conduzir a empresa para o alcance dos seus objetivos.

O modelo proposto tem sido desenvolvido e implementado em curto espaço de tempo, demonstrando a sua praticidade e a validade da metodologia utilizada. Para esses resultados, têm contribuído significativamente o conhecimento prévio da realidade da instituição, um bom planejamento dos trabalhos e o compromisso das pessoas envolvidas.

Além do já conhecido uso *interno* e *corporativo* do Modelo GECON, demonstramos, neste trabalho, a possibilidade de utilizá-lo também como uma *ferramenta externa à empresa para análises, diagnósticos e decisões especiais*.

Para esse propósito, é necessário contar com o apoio e envolvimento do pessoal interno da empresa. Em relação a esse aspecto, a lógica e a consistência da base conceitual do Modelo têm facilitado a comunicação, o entendimento e a participação das pessoas envolvidas no trabalho.

Em relação à existência dos dados requeridos pelo modelo, observamos que a grande maioria deles são extraídos das próprias bases operacionais e contábeis existentes na empresa. Necessidades de dados adicionais se verifica apenas em relação às variáveis externas, como taxas de mercado dos produtos e indicadores econômicos. Entretanto, no uso do modelo no dia-a-dia das empresas, esses dados externos estariam sendo sistematicamente coletados, tendo em vista que normalmente são variáveis contempladas nas decisões.

O modelo de processamento utilizado tem permitido que os dados sejam organizados de forma a minimizar o tamanho das bases, assegurando também a sua escalabilidade, na medida em que novos dados sejam agregados, e a flexibilidade na extração de dados, geração de informações e montagem de relatórios.

Em relação ao tempo de processamento, temos observado uma significativa redução comparativamente aos modelos mais tradicionais (custeio por absorção, por exemplo). Sobre esse aspecto, já pudemos constatar uma redução de 72 para 3 horas para se processar o movimento mensal de uma instituição financeira de grande porte.

Desse modo, concluímos que não existem limitações *intrínsecas* ao Modelo GECON, tendo em vista que estas se referem muito mais às condições existentes no ambiente onde se deseja implementá-lo, isto é, são *extrínsecas* ao Modelo.

Acreditamos que essas constatações contribuem para desmistificar algumas crenças infundadas sobre o uso e a implementação do Modelo GECON, conforme resumimos no Quadro 6:

Quadro 6 – Mitos e Constatações no Uso do Modelo GECON

ASPECTOS	MITOS	CONSTATAÇÕES
1) PRATICIDADE	<i>Pouca</i>	<i>Muita</i>
2) APLICABILIDADE	<i>Interna</i>	<i>Externa/Interna</i>
3) ABRANGÊNCIA	<i>Corporativa</i>	<i>Corporativa/Divisional/ Decisões especiais</i>
4) ENTENDIMENTO	<i>Difícil/Complexo</i>	<i>Fácil/Lógico</i>
5) PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO	<i>Longo</i>	<i>Curto/Médio</i>
6) ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	<i>Pouco</i>	<i>Muito</i>
7) TEMPO DE PROCESSAMENTO (EM RELAÇÃO AOS SISTEMAS EM USO – CUSTEIO POR ABSORÇÃO)	<i>Maior</i>	<i>Menor</i>
8) VELOCIDADE DAS RESPOSTAS	<i>Lenta/Inoportuna</i>	<i>Rápida/Oportuna</i>
9) LIMITAÇÕES	<i>Intrínsecas</i>	<i>Extrínsecas</i>
10) TAMANHO DA BASE DE DADOS REQUERIDA	<i>Gigantismo</i>	<i>Escalabilidade</i>
11) DISPONIBILIDADE DOS DADOS REQUERIDOS	<i>Inexistentes e/ou de difícil obtenção</i>	<i>Disponíveis nos sistemas de informações operacionais e na contabilidade</i>
12) RELATÓRIOS	<i>Padronizados</i>	<i>Flexíveis</i>
13) FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO	<i>Integral</i>	<i>Gradual/Modular</i>

Desmistificar significa quebrar um *mito*, transformando-o em *fábula* ou *ficção*. Acreditamos que este trabalho tenha contribuído nesse sentido, demonstrando, ainda, uma nova possibilidade de uso do Modelo GECON.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. *CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo, Atlas, 1999.*
2. *CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos em Instituições Financeiras: um enfoque de Gestão Econômica – GECON.. Anais do V Congresso Internacional de Custos, Acapulco, Gro. México, julho/1997.*
3. *CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito. Sistema de Gestão Econômica – GECON: um instrumento para mensuração, otimização e avaliação de resultados e desempenhos. Anais do V Congresso Internacional de Custos, Acapulco, Gro. México, julho/1997.*
4. *GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo, Tese de Doutorado, FEA/USP, 1989.*
5. *GUERREIRO, Reinaldo; CATELLI, Armando; DORNELLES, João A. A Controladoria sob o Enfoque GECON – Gestão Econômica: A experiência da Caixa Econômica Federal do Brasil. Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano I, N ° 2, julho/1997.*
6. *OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1994.*
7. *OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva e PEREIRA, Carlos Alberto. Preço de transferência no sistema de gestão econômica: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade. Anais do XV Congresso Brasileiro de Contabilidade, Fortaleza (CE), outubro/96.*
8. *OLIVEIRA, Antonio B. S. Ensaio sobre o Uso de Padrões por Instituições Financeiras. Anais do V Congresso Internacional de Custos, Acapulco, Gro. México, julho/1997.*
9. *PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1993.*

