

O NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO SETOR FINANCEIRO E O PAPEL DO CONTROLLER NA INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS E NO SUPORTE AOS GESTORES VISANDO A EFICÁCIA EMPRESARIAL

Jaime De Souza Oliveira

Resumo:

Segundo Iudícibus, “de grande relevância para todos os níveis de gerência tem sido o bom aproveitamento de noções de custo para dissecar a anatomia da estrutura de custos da empresa e acompanhar os relacionamentos entre as variáveis de volume e variações de custos, e portanto de lucro” 1. A transparência dos custos tem como principal benefício a ajuda na identificação das atividades principais, secundárias e auxiliares, possibilitando mensurar seu peso no custo real de todos os produtos. A experiência tem mostrado que quando se detalham os custos dos produtos em suas várias etapas até o custo total, fica muito mais fácil conscientizar todas as áreas sobre o peso de suas atividades, fazendo com que os responsáveis por essas áreas se juntem aos demais como parceiros. Basta apenas muni-los de informações confiáveis e claras, e caberá aos profissionais de controladoria e custos explicar aos demais colegas os aspectos e as minúcias ligadas às informações de custos, esclarecendo-lhes o que significa cada elemento e suas implicações nos resultados dos produtos. Profissionais de controladoria e custos, que na maioria das vezes são contadores, administradores ou economistas, inteiram-se junto com os técnicos e também passam a entender melhor as atividades responsáveis pela formação dos custos dos produtos 2. Este trabalho tem como objetivo apresentar a inter-relação da área de custos com as demais áreas da empresa, dentro do novo contexto de inserção organizacional dos Bancos Brasileiros, destacando a necessidade de atuação eficaz dos gestores a fim de contribuírem para o alcance das metas estabelecidas.

Palavras-chave:

Área temática: *A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial*

**O NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO SETOR FINANCEIRO E O
PAPEL DO CONTROLLER NA INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS E NO SUPORTE
AOS GESTORES VISANDO A EFICÁCIA EMPRESARIAL**

prof. jaime de souza oliveira, mestre em administração (puc/sp)
fundação escola de comércio “álvares penteadó”
avenida da liberdade, 532, bairro da liberdade, são paulo, sp, cep:01502-001 e-
mail: jaime.so@fecap.br
coordenador do curso de graduação em administração e professor titular
a controladoria, a gestão de custos e as novas formas de organização
empresarial

**O NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO SETOR FINANCEIRO E O
PAPEL DO CONTROLLER NA INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS E NO SUPORTE
AOS GESTORES VISANDO A EFICÁCIA EMPRESARIAL**

a controladoria, a gestão de custos e as novas formas de organização
empresarial

Resumo – Segundo Iudícibus, “de grande relevância para todos os níveis de gerência tem sido o bom aproveitamento de noções de custo para dissecar a anatomia da estrutura de custos da empresa e acompanhar os relacionamentos entre as variáveis de volume e variações de custos, e portanto de lucro” ¹. A transparência dos custos tem como principal benefício a ajuda na identificação das atividades principais, secundárias e auxiliares, possibilitando mensurar seu peso no custo real de todos os produtos. A experiência tem mostrado que quando se detalham os custos dos produtos em suas várias etapas até o custo total, fica muito mais fácil conscientizar todas as áreas sobre o peso de suas atividades, fazendo com que os responsáveis por essas áreas se juntem aos demais como parceiros. Basta apenas munirlos de informações confiáveis e claras, e caberá aos profissionais de controladoria e custos explicar aos demais colegas os aspectos e as minúcias ligadas às informações de custos, esclarecendo-lhes o que significa cada elemento e suas implicações nos resultados dos produtos. Profissionais de controladoria e custos, que na maioria das vezes são contadores, administradores ou economistas, inteiram-se junto com os técnicos e também passam a entender melhor as atividades responsáveis pela formação dos custos dos produtos ². Este trabalho tem como objetivo apresentar a inter-relação da área de custos com as demais áreas da empresa, dentro do novo contexto de inserção organizacional dos Bancos Brasileiros, destacando a necessidade de atuação eficaz dos gestores a fim de contribuírem para o alcance das metas estabelecidas.

Introdução – Para realizarem as suas funções de intermediação financeira e as demais funções prestadoras de serviços, os bancos brasileiros tiveram que implantar e manter uma estrutura administrativa ampla e moderna, distribuída por todo o território nacional, atuando com a agilidade e a eficiência exigidas por um sistema financeiro de vanguarda e integrado aos principais centros financeiros internacionais. Além disso, os bancos brasileiros atuam em um mercado bastante competitivo, do qual faz parte uma série de instituições. Dessa forma, são obrigados a conhecer profundamente a situação do mercado em que operam, como também a sua própria realidade técnica e administrativa como empresa, pois, como tem mostrado a história do setor, estão em permanente disputa pelo mercado, aperfeiçoando-se e oferecendo a seus clientes novos e melhores produtos e condições operacionais. Porém, tendo em vista a concorrência e a constante necessidade de investimento, nas situações negociais é de suma importância que cada banco conheça seus limites operacionais, ou seja, seu ponto de equilíbrio, para não incorrer em riscos

¹ IUDÍCIBUS, Sérgio. Contabilidade Gerencial. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª. ed., 1991, p. 129.

² FÁZIO, Adalberto. Quem responde pelos custos da empresa? O Estado de São Paulo, 12.06.96.

operacionais e prejuízos. Uma das variáveis relevantes para os bancos, principalmente aqueles que atuam com elevado número de clientes, são seus custos operacionais e administrativos. Todas as decisões operacionais e de investimentos no setor bancário brasileiro nos últimos anos têm envolvido questões de eficiência, tecnologia, racionalização e outras mais relacionadas à variável custo. Os bancos brasileiros têm buscado crescer e consolidar suas posições através de investimentos cujas principais características são a redução de custos e a melhoria da qualidade administrativa e operacional. Neste contexto, **o estudo dos custos bancários, sob a ótica da controladoria**, é uma questão de sobrevivência para qualquer empresa do setor. Porém, para conhecer os pontos de equilíbrio associados a cada negócio é necessário saber quais os produtos envolvidos e suas respectivas e específicas condições operacionais. Portanto, deverá ser conhecido o custo para realização de cada operação, como também o custo adicional, se houver, para realização de uma unidade a mais de uma determinada operação. Estas informações possibilitam a realização de negócios com segurança e sem exposição a riscos desnecessários, além de permitir melhor direcionamento nos investimentos em tecnologia e racionalização, pois permitem ao administrador bancário identificar seus gargalos, produtos com custo administrativo elevado, e redirecionar seus esforços no sentido da busca constante pelo aperfeiçoamento técnico-administrativo que favoreça a inserção e consolidação da empresa no mercado em que atua. Segundo Harper, “a redução de custos é uma das poucas opções disponíveis para que os administradores bancários melhorem a performance dos bancos”³.

Mudanças Macro-Ambientais Recentes no Sistema Financeiro Brasileiro –

A redução das taxas de inflação, associada ao processo de desindexação formal da economia, a extinção de várias modalidades de *floating* e a substituição do *over* pelos fundos de aplicação financeira, são fatos que paulatinamente foram experimentados e introduzidos na economia, desde o Plano Cruzado, em 1986, afetando o resultado dos bancos. A combinação destes fatores levou as instituições bancárias a uma busca incessante da readequação de suas estruturas em função das expectativas de queda da receita. Em termos genéricos, duas possibilidades apresentaram-se aos bancos: o redimensionamento de sua capacidade instalada, com o objetivo de reduzir pessoal e pontos de atendimento, e as opções definitivas de mercado, direcionando sua atuação para o varejo ou atacado. Verificou-se, portanto, uma tendência de especialização e de aumento da produtividade, pois a ineficiência proveniente dos altos níveis de despesas administrativas, até então custeada pelas altas taxas de inflação, deveria ser eliminada. Além disso, os bancos de grande porte iniciaram um processo de diversificação de suas atividades, voltando-se para participações acionárias em empresas de primeira linha, redirecionando seus recursos para setores ligados à produção. Entre as soluções privadas mais seguras e suaves para a reforma do setor bancário destacavam-se as fusões e aquisições, que sofreram certas restrições por

³ HARPER, Rodgers L. Practical approaches to making cost reduction work. *The Bankers*, Boston, vol.176, nº 3:2, may/jun 1993.

parte dos próprios banqueiros brasileiros. Primeiro, porque a cultura tipicamente familiar característica dos bancos privados brasileiros dificultava as transferências de controle; e em segundo lugar, devido a ausência de penalização para aqueles que levam seus bancos à falência com prejuízos para os depositantes. Somente após um ano da implantação do Plano Real, depois de verificados níveis reduzidos de inflação e a quebra de alguns bancos, parte das instituições financeiras começou a tomar providências mais severas em relação aos ajustes necessários. A nova realidade trouxe sérias dificuldades para o sistema bancário, obrigando o Banco Central, na qualidade de fiscalizador e regulador deste sistema, a assumir uma postura mais rigorosa, direcionando e apoiando os bancos nos seus processos de adaptação e reestruturação. Inclusive mantendo atenção à liquidez do sistema, a fim de evitar o risco de uma crise de confiança da sociedade, o que prejudicaria seriamente a economia nacional com implicações sobre a área social. Foi a partir das perspectivas de instabilidade verificada no sistema, devido a intervenção e liquidação de alguns bancos, que o governo resolveu tomar certas providências no sentido de facilitar o ajuste e prevenir possíveis crises. Para tanto, aumentou os poderes do Banco Central para intervir e liquidar instituições financeiras, possibilitando-lhe determinar a capitalização, a transferência de controle acionário, assim como a reorganização societária, inclusive incorporação fusão ou cisão. Adicionalmente também implantou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, o PROER. O referido programa, criado através da Medida Provisória nº 1179/95, permitiu às instituições financeiras benefícios tributários com a possibilidade de diferimento de perdas e gastos com saneamento, que pode ser amortizado pelo prazo de até 10 semestres. Concedeu também financiamento para reorganização administrativa de instituições financeiras cujo controle havia sido transferido ou o objeto social modificado.

O Novo Contexto Organizacional do Setor Bancário – A queda da inflação obrigou as instituições bancárias a buscarem a readequação de suas estruturas. Entre as diversas possibilidades verificaram-se os processos de fusão e incorporações, inclusive sob a supervisão do governo, preocupado em garantir o ajuste necessário para manter a estabilidade dos bancos e a confiança no setor. Entre as medidas adotadas pelos bancos brasileiros, verificam-se substanciais investimentos em informatização, redução do número de funcionários e a redefinição da área de atuação. O importante passou a ser a definição de um leque de produtos e serviços específicos, a formação de uma equipe bem preparada de funcionários voltada para a realização de negócios e **a introdução de sistemas de atuação e controle que possibilitem ao banco atender as renovadas necessidades de seus clientes, assim como na elaboração de seu planejamento estratégico**. Os pequenos bancos passaram a atuar cada vez mais centrados em nichos específicos, através da formação de uma carteira de clientes que realizam negócios de valores elevados. Em situações específicas atuam conjuntamente com os bancos que possuem vasta rede de agências, como por exemplo para realizar o serviço de cobrança. O governo também buscou criar instrumentos de apoio ao processo de readequação administrativa do Setor Bancário diante do novo contexto organizacional. Em julho de 1996,

através da Circular nº 2.707, o Banco Central autorizou as instituições financeiras a diferir todos os seus gastos com recursos humanos e reestruturação tecnológica em seus balanços por um período de até dez semestres. No entanto, o limite de diferimento permitido pelo Banco Central foi equivalente a 25% do patrimônio líquido ajustado na data-base do mês anterior à implementação do projeto. Com esta Circular o Banco Central buscou estimular os bancos e demais instituições do sistema financeiro a investir em redução de seus custos administrativos. Outra medida de apoio a redução de custos administrativos dos Bancos adotada pelo Banco Central foi a redução do horário de atendimento ao público, que inicialmente foi implantado nas pequenas cidades. Sendo que mais tarde, a partir de 1997, o horário de atendimento ao público também foi diminuído nas grandes cidades. Com tal medida os bancos buscaram a redução de custos com o pagamento de horas extras e operações de processamento de dados, sendo que as últimas melhoraram sua eficiência e produtividade graças a uma maior uniformização de horários. Finalmente, o Banco Central, em 25 de julho de 1996, através da Resolução Nº 2.303, liberou a cobrança de tarifas sobre a grande maioria dos serviços bancários prestados à sociedade, pois as consideram necessárias à competitividade dos bancos. Caso contrário “os custos seriam pagos por todos, mesmo sem usar o serviço, através do repasse de taxas de captação de empréstimos”⁴.

Importância da informação de Custos no Novo Contexto Organizacional –

Em 1992, a Federação Brasileira das Associações de Bancos criou o Centro Nacional de Estudos de Custos Bancários, CENECUSTOS. Formado pelos 25 maiores bancos do País, o CENECUSTOS atua: no estudo e desenvolvimento de metodologias de custos bancários de unidades, clientes e produtos e serviços; na elaboração e manutenção de um sistema unificado de custos de produtos e serviços que visa subsidiar os bancos nas negociações com o governo e suas concessionárias de serviços públicos; como centro de desenvolvimento do conhecimento de custos bancários e de troca de informações entre técnicos e acadêmicos, através de reuniões periódicas, palestras, publicações, congressos, trabalhos conjuntos etc.; no treinamento de técnicos especializados para atuar na área, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Ciência Bancária; subsidiando as negociações realizadas pelo conjunto dos Bancos, através da FEBRABAN, com os diversos agentes socioeconômicos; na busca de soluções que envolvam produtividade e eficiência da atividade bancária; em diversas atividades concernentes ao estudo e à aplicação dos conceitos e técnicas de custos bancários. No sexto Congresso Nacional de Custos e Produtividade das Instituições Financeiras, promovido pela FEBRABAN / CENECUSTOS, foram tratados diversos assuntos relacionados aos problemas do Sistema Bancário Brasileiro. Entre os pontos de destaque do temário cabe ressaltar: impacto da automação, informatização e auto-serviços na estrutura de custos dos bancos; processo de apuração de custos bancários; gerência de custos; fusões e incorporações de instituições financeiras e seus reflexos na estrutura existente; reengenharia de processos, base para obtenção da ISO

⁴ **LOYOLA**, Gustavo. Bancos querem reduzir em uma hora e meia período para atender o público. *Gazeta do Povo*. Curitiba, 25.06.91.

9000; modelos, estratégias e negociações de preços dos serviços financeiros; sistemática de remuneração dos serviços bancários em outros países.

As instituições e suas atividades, acima descritas, demonstram a preocupação do setor bancário brasileiro com o conhecimento e as aplicações das informações de custos. Segundo Joseph Roosevelt, “se os bancos soubessem calcular corretamente o custo de seus produtos e o retorno obtido por clientes verificariam que muitos deles apenas lhe trazem prejuízo... A culpa não é dos clientes, mas sim dos bancos que, em sua maioria desconhecem como avaliar seus custos e encontrar soluções. Qualquer cliente pode dar lucro... E somente nos últimos anos, começaram a ser desenvolvidas técnicas de apuração de custos e gerenciamento dos sistemas de informações. Os bancos devem incentivar ou desestimular determinados canais de acesso pelo uso das tarifas. A lucratividade não é uma questão apenas de calcular o custo de atendimento de cada cliente em função das operações que realiza ou dos canais de distribuição. É necessário também calcular o custo de cada produto”⁵.

A Inter-relação da Área de Custos com as demais Áreas da Organização e o Papel da Controladoria neste Contexto – Um outro aspecto que tem revelado a importância do sistema de custos para qualquer empresa é o processo de globalização da economia e da produção. Mudanças e melhorias tiveram que ser adotadas para que as empresas pudessem manter-se inseridas num mercado cada vez mais competitivo. Para Adalberto Fázio, “nunca foi tão importante para os administradores a necessidade de entender 100% o que está acontecendo com a sua empresa, a fim de identificar e corrigir imediatamente a ocorrência de fatores que possam causar a perda de competitividade. Há que se olhar mais cuidadosamente para dentro da empresa, de onde saem a maioria dos custos dos produtos, sejam eles eficientes ou não, agreguem ou não valores em função daquilo que o cliente quer receber e a concorrência está oferecendo. Deve-se responder as seguintes perguntas: Deve-se continuar operando com determinado produto ? Quais produtos são rentáveis ou não para os negócios da empresa ? O que fazer para reduzir custos, visando melhorar a lucratividade de determinada linha de produto ? Quando terceirizar? Quais são as perspectivas da empresa a curto e médio prazos ? Como estão os custos em relação aos preços que o mercado está disposto a pagar ? Diante dessas indagações, o estudo sobre custos passou a ser de fundamental importância dentro do processo de análises e tomadas de decisões estratégicas na empresa, principalmente agora quando a estabilidade do real fez com que a área contábil voltasse a apresentar números mais compreensíveis e confiáveis, sem as influências terríveis de índices inflacionários elevados. Todas as áreas da empresa precisam dispor de instrumentos e informações gerenciais. Devem também participar do processo de formação de custos dos produtos. Ao contrário do que muitos administradores financeiros pensam, a transparência

⁵ ROOSEVELT, Joseph. Bancos perdem dinheiro por não calcular custos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 25.10.95.

dos custos tem como principal benefício a ajuda na identificação das atividades principais, secundárias e auxiliares, possibilitando mensurar seu peso no custo real de todos os produtos. A experiência tem mostrado que quando se detalham os custos dos produtos em suas várias etapas até o custo total, fica muito mais fácil conscientizar todas as áreas sobre o peso de suas atividades, fazendo com que os responsáveis por essas áreas se juntem aos demais como parceiros. Basta apenas muni-los de informações confiáveis e claras, e caberá aos profissionais de controladoria e custos ensinar os demais colegas a entender os aspectos ligados aos custos, esclarecendo-lhes o que significa cada componente e quais suas implicações nos resultados dos produtos. Profissionais de controladoria e custos, que na maioria das vezes são contadores, administradores ou economistas, vão se inteirar junto com os técnicos e também passarão a entender melhor as atividades responsáveis pela formação dos custos dos produtos”⁶. Para Gregor, “o caminho gerencial para enfrentar as questões de custos de produtos e serviços em bancos envolverá cada vez mais informações sofisticadas de custos”⁷.

As Funções da Controladoria e as Categorias de Análise do Setor Bancário – Segundo Catelli⁸, são funções essenciais da Controladoria: **subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes do mercado.** Neste sentido, quando as organizações bancárias necessitam de informações precisas para alimentar o processo decisório no que diz respeito à formação de preços, lucratividade do produto, comprar ou fazer novos investimentos, verifica-se a necessidade de um eficiente e confiável sistema de custos, que necessariamente enfoque **clientes, unidades e produtos/serviços bancários.**

- **Produtos / Serviços** – Entre estes três enfoques, Lamy sugere que “a implantação de custos de produtos em bancos pressupõe uma política orientada para produtos. Sendo que tal política permite visualizar o retorno que o produto está fornecendo ao conglomerado; os resultados de alterações no produto ou no mercado; o custo de um novo produto a ser lançado; e, também, aquilo que se costuma chamar de economias potenciais, ou seja, custos que poderiam ser evitados com um **fluxo mais racional**. Apesar da vasta amplitude da utilização de custos de produtos em bancos, Lamy destaca algumas aplicações mais relevantes: subsídio para formação das tarifas bancárias”⁹, cálculo de valores mínimos e análise de custo-benefício.

⁶ FÁZIO, Adalberto. Quem responde pelos custos da empresa? O Estado de São Paulo, 12.06.96.

⁷ GREGOR, Willian T. & MARA, John P. Containing costs through new distribution systems. *The Bankers*, Boston, v.176, nº 3:28, may/jun 1993.

⁸ CATELLI, Armando. Controladoria – uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

⁹ No entanto, Eliseu Martins pondera afirmando que “o problema de decidir o preço a ser fixado não é tarefa para solução só com dados de custos, necessário se torna uma gama de informações sobre o

Sob a ótica da avaliação, a partir das informações de custos e dos benefícios gerados pelos produtos, podem ser tomadas decisões quanto a revisão ou a redução dos custos, através da percepção de áreas ou recursos que estejam onerando o processo, portanto passíveis de racionalização. Também são possíveis análises de custo, volume e lucro, a fim de subsidiar decisões em relação ao incremento ou ao desestímulo do produto sob avaliação. **Conforme Iudícibus, “de grande relevância para todos os níveis de gerência tem sido o bom aproveitamento de noções de custo para dissecar a anatomia da estrutura de custos da empresa e acompanhar os relacionamentos entre as variáveis de volume e variações de custos, e portanto de lucro”** ¹⁰. De acordo com Lamy, “a existência de determinados custos que variam com as quantidades produzidas ou comercializadas, enquanto outros permanecem constantes, resultou no surgimento de técnicas de análise da relação custo, volume de produção e lucro ou análise de ponto de equilíbrio, que auxiliam o processo decisório. Este tipo de análise é essencial: (a) na decisão sobre produtos não rentáveis a um dado volume, se incrementado, podem resultar em produtos viáveis; (b) na redução de custos de produtos de acordo com critérios de prioridade definidos pela análise de volumes; (c) na otimização do **mix** de produtos, dados os volumes e lucros parciais de cada um deles etc”. As principais decisões tomadas com base nas análises de custos, volumes e lucro de produtos são basicamente: a) Incremento de produtos: o resultado unitário seja comparativamente superior à média ou o produto cujo volume não tenha diluído suficientemente o custo fixo a ele agregado; b) Desestimular produtos: os custos variáveis por unidade de produto, por exemplo, superem os benefícios unitários. Assim, qualquer aumento de volume vai elevar o prejuízo. Não há, neste caso, ponto de equilíbrio e os custos fixos nunca serão cobertos; c) Criar novos produtos: análise antecipada com a finalidade de avaliar a provável performance do produto a ser lançado. Este tipo de análise normalmente amplia as chances de sucesso dos novos produtos ou mesmo a inibição de seu lançamento” ¹¹. Neste último caso, segundo Gillis, “os custos residuais não são considerados no estágio inicial de evolução do produto, pois se assim fosse o cálculo do ponto de equilíbrio deste determinaria sua inviabilidade operacional”¹². O custo unitário de um produto recém lançado deve ser calculado segundo a potencialidade de produção dos recursos envolvidos e não considerando a despesa total realizada.

mercado para que se possa, casando informes internos com externos, optar pelas decisões mais corretas. Também nessa hora a contribuição marginal é de vital importância. Das diversas opções de preço e quantidade, interessa a que maximiza a margem de contribuição total, e não a receita total, desde que para qualquer dessas alternativas o custo fixo se mantenha inalterado” in MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª. ed., 1990, p. 207.

¹⁰ IUDÍCIBUS, Sérgio. Contabilidade Gerencial. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª. ed., 1991, p. 129.

¹¹ LAMY, Roberto, op. cit., p.50.

¹² GILLIS, Ruth Ann & BIAFORE, Michael. Evaluating the outsourcing option: panacea or placebo? *The Bankers*, Boston, v.176, nº 3:13, may/jun 1993.

- **Clientes / Unidades** – Outras aplicações para as informações de custos de produtos e serviços bancários, como as sugeridas por David Hastings, tornam-se cada vez mais importantes na medida em que são utilizadas em **sofisticados e complexos sistemas de informações gerenciais** que visam subsidiar a realização de negócios e a formação de políticas mercadológicas. Neste sentido, ganham evidência cada vez maior as aplicações das informações de custos de produtos e serviços bancários em **sistemas de avaliação de clientes**. Tais instrumentos, cujo emprego tem-se aprimorado e ampliado nas instituições bancárias do mundo todo, visam acompanhar periodicamente a rentabilidade do cliente para com o banco, possibilitando diagnosticar as suas necessidades potenciais, adequar-se ao mercado e estabelecer diretrizes com a finalidade de manter ou expandir qualitativamente sua base de clientes. Os sistemas de avaliação de clientes fornecem as quantidades de produtos e serviços consumidos por determinado cliente e os seus respectivos custos. A soma dos custos realizados com cada produto fornece o quanto este cliente utilizou-se da estrutura do banco e o respectivo custo total do cliente. Como contrapartida dos custos administrativos produzidos pelo cliente são consideradas as informações de receitas geradas pela permanência de recursos, pelas taxas de administração dos fundos de investimento, pelos prêmios de seguro, pela cobrança de tarifas etc. Verifica-se assim que o sistema de avaliação de clientes é na realidade um conjunto de informações que visam demonstrar as relações do cliente com o banco e os resultados ou reciprocidades por ele produzido. Genericamente os resultados produzidos pelos sistemas de avaliação de clientes são basicamente compostos pelos seguintes elementos:

(A) RESULTADO FINANCEIRO (Saldo Médio e Receitas Geradas)

A1 - Permanência de Recursos

(Ex.: Depósitos à vista e a prazo, cobrança, recursos em trânsito)

A2 - Empréstimos

- Juros sobre Empréstimos
- (-) Custo de Captação dos Recursos Empréstados

(B) RESULTADO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS (Quantidade e Valores)

- Tarifas
- (-) Custos de Produtos e Serviços (administrativos)

(C) OUTROS RESULTADOS (Resultados Líquidos)

Intermediação Financeira	Câmbio
Prêmio de Seguros	Título de Capitalização
Fundos de Investimento	Arrendamento Mercantil
Previdência Privada	Outros

(D) RESULTADO DO CLIENTE = (A) + (B) + (C)

Tabela -1: Elementos de uma avaliação de cliente.

Exemplo de uma avaliação de cliente pessoa física:

BANCO MODELO - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE CLIENTES				
CLIENTE: João Teobaldo da Fonseca			Agência: 001 / Matriz	
CONTA: 05.04422.3			BASE: MÊS/ANO	
(A) RESULTADO FINANCEIRO				147,50
		SALDO MÉDIO (\$)		RECEITAS (\$)
A1 - Permanência de Recursos				100,00
- Depósito à Vista:		4.000,00		50,00
- Depósito a Prazo Fixo		10.000,00		50,00
A2 - Empréstimos				47,50
- Crédito Pessoal		2.000,00		65,00
- Cheque Especial		500,00		13,75
- Custo dos Recursos Empréstados (-)		2.500,00		(31,25)
(B) RESULTADO ADMINISTRATIVO				(15,00)
SERVIÇOS	Qtd.	Tarifas (\$)	Custos (\$)	Resultado (\$)
		[a]	[b]	[a-b]
		63,00	78,00	(15,00)
Renovação Cheque Especial	1	10,00	4,00	6,00
Contratação Crédito Pessoal	1	25,00	8,00	17,00
Talão de Cheque	2	8,00	2,00	6,00
Extrato em Terminal On-line	5	5,00	1,00	4,00
Débito em Conta	6	3,00	1,00	2,00
Transferência de Recursos	2	12,00	2,00	10,00
Depósitos em Conta Corrente	15	-	25,00	(25,00)
Saques no Caixa	7	-	14,00	(14,00)
Cheques Compensados	27	-	19,00	(19,00)
Saques em ATM	5	-	2,00	(2,00)
(C) OUTROS RESULTADOS				137,00
		Valor (\$)		Receitas (\$)
				137,00
Prêmio de Seguro / Automóvel		100,00		5,00
Prêmio de Seguro / Vida		30,00		2,00
Fundo Investimento Financeiro		2.000,00		10,00
Previdência Privada		38.000,00		120,00
RESULTADO DO CLIENTE				
		Valor (\$)		Participação
(A) RESULTADO FINANCEIRO		147,50		54,73%
(B) RESULTADO ADMINISTRATIVO		(15,00)		-5,57%
(C) OUTROS RESULTADOS		137,00		50,83%
		269,50		100,00%

Tabela: -2: Exemplo de uma análise de cliente pessoa física do Banco Modelo.

Visando **assegurar a otimização do resultado econômico da organização** – missão precípua da Controladoria, conforme Catelli¹³ -, o resultado total de cada cliente / unidade deve ser analisado segundo a óptica do custo de oportunidade da empresa. Desta forma, deve-se inserir três faixas de possíveis abordagens de avaliação:

(a) Resultado Superior – acima do Custo de Oportunidade do Banco.

Inserido no contexto da avaliação do cliente ou unidade, o Resultado Superior indica a obtenção de ganhos, pelo Banco, acima do melhor uso alternativo dos recursos – Lucro Econômico.

(b) Resultado Intermediário – abaixo do Custo de Oportunidade do Banco e acima do Custo Efetivo.

O Resultado Intermediário apresenta um prejuízo econômico relativo, pois o Banco poderia ter auferido ganhos superiores caso tivesse aplicado os recursos disponíveis, para determinado cliente ou unidade, no seu melhor uso alternativo. No entanto, o resultado mostra-se suficiente para cobrir os custos operacionais / administrativos identificados nas relações negociais com o cliente / da unidade. Este resultado, apesar de ser superavitário do ponto de vista meramente contábil, indica a necessidade de ações específicas em relação a determinados produtos / serviços operados pelo cliente objetivando equilíbrio econômico.

(c) Resultado Inferior – abaixo do Custo Efetivo.

O Resultado Inferior mostra-se insuficiente sequer para cobrir os custos operacionais / administrativos identificados nas relações negociais com o cliente / da unidade, redundando em prejuízo absoluto do ponto de vista contábil e econômico.

A possibilidade de avaliar o cliente, a partir da análise do resultado proporcionado por cada produto utilizado, permite o conhecimento detalhado da composição do resultado global, tornado possíveis ações de contínua melhora, seja sob o aspecto negocial ou organizacional. O confronto do resultado individual de cada cliente com o custo de oportunidade da empresa possibilita, ao gestor, conhecer a contribuição econômica da sua carteira de clientes para com o Banco e identificar necessidades de ações específicas, seja do ponto de vista operacional ou mercadológico.

¹³ **CATELLI**, Armando. Controladoria – uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

- **Segmentação** – Os bancos de varejo podem utilizar-se dos instrumentos de análise de clientes para segmentar sua atuação, ou seja:
 - (a) adotando políticas de ação global, que visem a redução de custos, para os clientes menos rentáveis, conduzindo-os para produtos mais simplificados e automatizados, como por exemplo o cartão magnético e o serviço de débito em conta, ressalta-se que “a evolução do esforço da redução de custos não deve comprometer a qualidade”¹⁴ ;
 - (b) estabelecendo tratamentos personalizados para os clientes mais rentáveis ou com potencial para negócios, por meio da produção de relatórios gerenciais analíticos, contato direto com o cliente e a oferta de produtos modernos e eficientes, que vão ao encontro das suas necessidades.
- **Spreads Parciais** – Quanto aos *spreads* realizados entre os produtos de captação e os de aplicação do banco, eles deverão ser repartidos com base na **taxa balizadora de mercado**, ou seja, o custo de captação do dinheiro no mercado ou algo aproximado, de acordo com as necessidades de caixa do banco. Dessa forma, o *spread* dos produtos de aplicação dos bancos, como por exemplo os empréstimos, será dado pela diferença entre a taxa de juros cobrada do cliente tomador e a taxa balizadora de mercado, enquanto que o *spread* dos produtos de captação, como por exemplo o depósito a prazo fixo, será dado pela diferença entre a taxa balizadora de mercado e a taxa de juros paga ao cliente depositante.

Cálculo do <i>spread</i> parcial dos produtos (% am)			
(A) Operações Ativas	Taxa Cobrada [a]	Taxa Balizadora [b]	<i>Spread</i> Parcial [a-b]
Crédito Pessoal	4,50%	1,25%	3,25%
Cheque Especial	4,00%	1,25%	2,75%
(B) Operações Passivas	Taxa Paga [a]	Taxa Balizadora [b]	<i>Spread</i> Parcial [b-a]
Depósito à Vista	0,00%	1,25%	1,25%
Depósito a Prazo Fixo	0,75%	1,25%	0,50%

Tabela -3: *Spread* parcial de alguns produtos de captação e aplicação do Banco Modelo

¹⁴ GILLIS, Ruth Ann & BIAFORE, Michael. Evaluating the outsourcing option: panacea or placebo? *The Bankers*, Boston, v.176, n° 3:15, may/jun 1993.

Avaliação da Composição de Produtos (Mix) - Hastings também sugere a aplicação das informações de custos no estabelecimento de pontos de equilíbrio que assegurem a rentabilidade mínima necessária em cada transação, a fim de garantir o equilíbrio global da empresa. Neste caso, o mecanismo que permite assegurar determinado nível de receita nas transações baseia-se em modelos que estabeleçam o equilíbrio entre custos e receitas. A rigor, este tipo de modelo usualmente assegura que as receitas serão, no mínimo, iguais aos custos, ou seja, que o resultado líquido de cada transação será igual ou superior a zero. A dificuldade de montar mecanismo deste tipo para as atividades bancárias reside no fato de que os custos e receitas dos produtos bancários não são variáveis harmônicas, no sentido de que os custos variam em função das quantidades, enquanto as receitas variam em função dos valores transacionados.

Dessa forma, deve-se partir da condição fundamental de equilíbrio, ou seja:

$$C - T = V \times i \times \frac{p}{d}$$

Equação -1: Ponto de equilíbrio - formulação genérica

Sendo,

C = custos;

T = tarifas;

V = valor monetário da transação;

i = a taxa mensal de retorno obtida com tais recursos;

p = tempo de permanência dos recursos;

d = número de dias do mês;

A fórmula genérica de ponto de equilíbrio descrita tem várias aplicações na determinação dos limites operacionais de diversos produtos e serviços bancários, estabelecendo valores, prazos e tarifas mínimos, como por exemplo nas negociações envolvendo: abertura e manutenção de conta corrente; cobrança de títulos; arrecadação; folha de pagamento; etc.

Preocupado em operar dentro dos limites econômico-financeiros determinados em situações de equilíbrio, Previtali afirma que “para uma correta administração dos resultados em uma empresa é muito importante um bom conhecimento da estrutura de seus custos”¹⁵.

Hastings ainda sugere algumas outras aplicações de custos, como por exemplo: em análises marginais; no estabelecimento de custos-padrão; análises do tipo custo x volume e lucro, análises de produtividade; em sistemas de informações gerenciais voltados para produtos, clientes ou unidades; etc.

¹⁵ PREVITALI Jr., Hécio. Estimativa para calcular o ponto de equilíbrio. *Dinheiro Vivo*. São Paulo, nº 44, 28.10.96.

Considerações Finais – Tendo em vista o tamanho da estrutura dos grandes bancos brasileiros e seus elevados níveis de investimento, verifica-se a importância de conhecer a composição das suas despesas em todos os seus aspectos e sob diferentes ópticas, ou seja, em relação às suas unidades, produtos e clientes. O estudo de custos de produtos e serviços em bancos ganha relevância quando se trata do sistema bancário brasileiro, cuja estrutura administrativa e os investimentos são peculiares em magnitude e expressão, e estão, em boa parte, voltados para a prestação de serviços à sociedade ou, então, para realização de operações financeiras de valores relativamente baixos. Em ambas situações é de suma importância que os bancos avaliem adequadamente a rentabilidade oferecida pelo cliente e, se for o caso, exijam reciprocidades adicionais ou adotem a cobrança de tarifas a fim de buscar o equilíbrio desejado. Porém, em situações mais adversas os bancos deverão reavaliar sua estrutura, realizando investimentos e reduzindo custos, com a finalidade de adequar-se ao mercado. A modernização das instituições financeiras passa pela capacitação e profissionalização de seus funcionários para a realização de negócios e a redução ou a eliminação de atividades administrativas através da automação. Neste segundo aspecto, torna-se relevante conhecer quantitativamente e qualitativamente os recursos empregados na realização das rotinas de trabalho, pois somente assim podem-se direcionar os esforços para os pontos de estrangulamento e, dessa forma, maximizar os investimentos e recursos da empresa, obtendo melhores níveis de produtividade e rentabilidade. O profundo conhecimento das rotinas dos produtos e serviços bancários, através dos seus respectivos “fluxogramas”, é proporcionado por um adequado trabalho de organização, controladoria e custos.

Bibliografia:

ALLEN, Paul H. *Reengenharia de bancos*. São Paulo: Pioneira, 1995.

BANCO CENTRAL. *Análise funcional de custos*. Congresso Nacional de Bancos, Recife, 1967.

BANK ADMINISTRATION INSTITUTE. *Costos bancarios para planificacion y control*. E.U.A, Elaborado por *Deloitte Haskins & Sells* Contadores Públicos, Traduzido pela *Federación Latinoamericana de Bancos*, Fev. 1983.

BUCCHI, Wadico Waldir. *Economies of scale in financial institution, a study on the brazilian insurance industry*. MBA in management, Universidade da Califórnia, Riverside, 1999.

CAMPELLO, Murillo. *O difícil ajuste dos bancos. Conjuntura Econômica*. Rio de Janeiro, set. 1995.

CARVALHO, Silvio Aparecido. *Desenvolvimento de novas técnicas para*

gestão bancária no Brasil. São Paulo: 1993, 190 p. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CATELLI, Armando. *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

FÁZIO, Adalberto. *Quem responde pelos custos da empresa?* O Estado de São Paulo, 12.06.96.

FEBRABAN. *Dados gerais do sistema bancário*. São Paulo: Abr. 2001.

GILLIS, Ruth Ann & **BIAFORE**, Michael. Evaluating the outsourcing option: panacea or placebo? *The Bankers*, Boston, v.176, nº 3:15, may/jun 1993.

GREGOR, Willian T. & **MARA**, John P. Containing costs through new distribution systems. *The Bankers*, Boston, v.176, nº 3:28, may/jun 1993.

HARPER, Rodgers L. Practical approaches to making cost reduction work. *The Bankers*, Boston, vol. 176, nº 3:2, may/jun 1993.

HASTINGS, David F. & **CORRÊA** F^o, João T. *Instrumentos de otimização da rentabilidade em instituições financeiras*. 1^a. ed. São Paulo: IBCB, 1990.

HASTINGS, David F. *Sistemas de custos bancários. Conceituação, montagem e uso*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1986.

IUDÍCIBUS, Sérgio. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

LAMY, Roberto. *Custo de produtos e serviços bancários*. São Paulo: IBCB / FEBRABAN, 1997.

LOYOLA, Gustavo. *Bancos querem reduzir em uma hora e meio período para atender o público*. *Gazeta do Povo*. Curitiba, 25.06.91.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 4^a ed, 1990, p207.

MUCCILLO NETTO, João. *Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras*. Tese apresentada à FEA/USP, para obtenção do título de Doutor em Administração. São Paulo, 1989.

NOBS, Charles H. *Newset of power tools needed for cost-cutting efficiency*. *The Bankers*, Boston, v.176, nº 3: 5, may/jun. 1998.

OLIVEIRA, Jaime de Souza. *Importância da informação de custos como instrumento para mensuração do desempenho frente à revolução tecnológica do setor financeiro*. Artigo apresentado no VII Congresso Brasileiro de Custos, Recife (PE), 2000 – Agraciado com Menção Honrosa.

OLIVEIRA, Jaime de Souza. *Análise das metodologias de apuração de custos nos bancos brasileiros*. Dissertação apresentada à PUC/SP para obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo, 1998.

PREVITALLI Jr., Hécio. Estimativa para calcular o ponto de equilíbrio. *Dinheiro Vivo*. São Paulo, nº 44, 28.10.96.

RIBEIRO, Máisa 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.

ROOSEVELT, Joseph. Bancos perdem dinheiro por não calcular custos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 25.10.95.