

RESULTADO OPERACIONAL DA ATIVIDADE BANCÁRIA UMA ABORDAGEM GERENCIAL

Alcides Brugnera

Luiz Carlos Gientorski

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo apresentar alternativa para que as instituições financeiras possam avaliar de forma efetiva os resultados operacionais das unidades de negócios, produtos e clientes. Inicialmente, é analisado a sistemática de apuração de resultados pelo modelo contábil. A seguir, descrevendo as particularidades dos principais produtos financeiros e das unidades de negócios. Na seqüência é apresentado um modelo gerencial de avaliação de resultado como uma ferramenta eficaz para o gerenciamento da organização. Posteriormente é demonstrado um exemplo prático e comparado os resultados por ambos os critérios.

Palavras-chave:

Área temática: Custos e Tomada de Decisões

5.18. RESULTADO OPERACIONAL DA ATIVIDADE BANCÁRIA UMA ABORDAGEM GERENCIAL

Alcides Brugnera - Professor
Luiz Carlos Gientorski - Professor
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
Av. Cristóvão Colombo, 1160, cjto. 202 - Porto Alegre-RS
CEP - 90560-001
gientorski@net1.com.br

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar alternativa para que as instituições financeiras possam avaliar de forma efetiva os resultados operacionais das unidades de negócios, produtos e clientes. Inicialmente, é analisado a sistemática de apuração de resultados pelo modelo contábil. A seguir, descrevendo as particularidades dos principais produtos financeiros e das unidades de negócios. Na sequência é apresentado um modelo gerencial de avaliação de resultado como uma ferramenta eficaz para o gerenciamento da organização. Posteriormente é demonstrado um exemplo prático e comparado os resultados por ambos os critérios.

1. Introdução

As discussões sobre a melhor forma de determinar o resultado operacional dos produtos financeiros e consequentemente das unidades de negócios tem se intensificado nos últimos tempos, em função da necessidade das instituições financeiras adequarem suas estruturas operacionais para a nova realidade econômica.

O objetivo deste trabalho é o de apresentar alternativas para subsidiar a alta gerência na tomada de decisões, tais como:

- Fornecer parâmetros para subsidiar a política de vendas e de resultado da empresa.
- Verificar quais produtos ou MIX de produtos que devem ter sua venda incentivada.
- Analisar produtos deficitários.
- Ajustar as unidades de negócios que estão apresentando resultado abaixo do planejado.

2. Atividade Bancária

O objetivo principal de um banco comercial é a intermediação de recursos financeiros entre os demandantes de crédito e os poupadores, o que pode ser denominado de compra e venda de dinheiro.

A intermediação resulta da aquisição de recursos ociosos de clientes poupadores ou de outras Instituições de Crédito (recursos de terceiros) e/ou a utilização de recursos próprios para emprestar aos clientes que necessitam de recursos para investimentos, capital de giro, etc.

Na intermediação, podem ser distinguidos os seguintes grupos de atividades:

Passivo: aquelas destinadas a captação de depósitos à vista, depósitos a prazo, depósitos de poupança, etc.

Ativo: as encarregadas de efetuar os empréstimos, descontos, financiamentos, etc.

As demais atividades que não envolvem a intermediação de recursos, são denominadas de prestação de serviços (cobranças, transferências, administração de ativos, etc.).

Para realizar essas tarefas de forma eficiente, os bancos incorrem em custos operacionais. Via de regra, os bancos estão estruturados em diversas unidades de negócios, que são denominadas de Agências ou Postos de Atendimento Bancário (PAB), onde, normalmente, ocorre a captação, a alocação e a prestação de serviços.

Algumas atividades são efetuadas de forma centralizadas, como o recolhimento do depósito compulsório ao Banco Central, captação de recursos no mercado interbancário (CDI), entre outras.

3. Receita das Instituições Financeiras

A receita operacional dos bancos possui duas fontes distintas:

Receita financeira: Refere-se aos juros contabilizados relativos aos recursos

emprestados a terceiros, ou seja, das operações de crédito.

Receita de tarifas: São as rendas auferidas pelos serviços prestados pela organização.

As receitas financeiras são mais representativas, uma vez que tem origem na atividade fim da instituição financeira.

4. Custo das Instituições Financeiras:

Os custos operacionais de um banco são classificados em financeiros e administrativos.

Custos financeiros: São os juros decorrentes da captação de recursos, ou seja, o pagamento efetuado ao cliente poupador, referente ao período em que deixou o dinheiro depositado no banco.

A contabilização desses custos é efetuada por espécie, facilitando a identificação do valor pago para os recursos captados em depósito a prazo, depósito de poupança, etc.

Custos administrativos: São os gastos incorridos nas atividades de compra e venda de recursos e na administração dos negócios do banco, ou seja, o custo da estrutura operacional que dá suporte às atividades da empresa (pessoal, processamento de dados, comunicações, aluguel, manutenção, depreciação, etc.)

Esses custos, são registrados contabilmente nas contas de despesas administrativas da instituição segundo a sua natureza (pessoal, processamento, etc.) e por centro de responsabilidade.

Para calcular o custo operacional de cada produto, a organização poderá optar pelo sistema custeio ABC, Variável, absorção, etc., conforme necessidades e objetivos da mesma.

5. Resultado Operacional da Instituição Financeira

Para determinar o resultado operacional, inicialmente é calculado o resultado da intermediação financeira.

5.1. Resultado da Intermediação Financeira ou Margem Financeira

A margem financeira é obtida pela diferença entre a receita financeira (juros auferidos) das operações de créditos e das despesas financeiras (juros pagos) ao cliente poupador.

Assim temos:

(+) Receita financeira

(-) Despesa financeira

(=) Margem financeira

5.2. Resultado Operacional

A partir do resultado da intermediação financeira, determinado no item anterior) agrega-se as rendas operacionais não financeiras (tarifas) e deduz-se as despesas operacionais não financeiras (administrativas), conforme segue:

Margem Financeira
(+) Rendas de Tarifas
(-) Despesas Administrativas
(=) Resultado Operacional

6. Exigibilidade sobre os Recursos Captados

O Banco Central define o nível de recolhimentos/aplicações compulsórias que deve ser efetuada, por espécie de captação. Estes percentuais variam segundo a necessidade de controle da moeda circulante no país.

A seguir, será detalhado, as alíquotas base de incidência para os principais produtos de passivo.

6.1. Depósitos à vista

O nível de exigibilidade sobre os depósitos à vista varia em função da categoria da agência (pioneira ou não) e também da classificação do cliente (depósito do público ou de governos), conforme segue:

Agências Pioneiras: Os recursos captados nessas agências estão isentos de recolhimento compulsório, por tratar-se de agências situadas em pequenas cidades.

Depósitos de Governos: Os bancos estatais estão isentos do recolhimento compulsório sobre essa rubrica, desde que seja de seus governos. Assim os bancos Federais e os Estaduais estão isentos de recolhimento sobre os recursos depositados nessa modalidade por seus respectivos governos.

Demais classificações contábeis: Os demais recursos captados nessa rubrica tem incidência normal, conforme segue:

- > 75% Recolhido a título de compulsório ao Banco Central sem remuneração.
- > 25% deverá ser aplicado no Crédito Rural (MCR 6.2)

6.2. Depósitos a prazo

Nas captações em RDB/CDB as exigibilidades são as seguintes:

- > 20% deverá ser recolhido ao BACEN a título de compulsório, sobre o que exceder a R\$ 30 milhões, remunerados com base na TBC.
- >80% poderá aplicado livremente pelo banco.

6.3. Depósitos de poupança

Os depósitos de poupança tem a seguinte exigibilidade:

- > 15% recolhido ao BACEN a título de compulsório, remunerados a TR + 0,50% a.m., ou seja, igual a taxa de captação.
- >70% aplicado no crédito imobiliário, da seguinte forma:

- >80% aplicado na modalidade do SFH.
- >20% Aplicado no Mercado de hipotecas.
- >15% aplicado livremente pelo banco.

7. Resultado Contábil

O **Banco Modelo**, adotado como exemplo, é uma instituição estatal com uma rede de três agências mais a Direção Geral que gerencia a organização e presta serviço para toda a rede de agências.

As unidades de negócios serão identificadas da seguinte forma:

AG1 = Agência pioneira

AG2 = Agência que administra a conta corrente do Governo do Estado

AG3 = Agência com MIX de produto diversificado

DG = Direção Geral – Órgão centralizado

A seguir, demonstraremos o resultado contábil de cada unidade de negócio e da empresa, considerando o volume de recursos captados e aplicados de cada unidade e as receitas e despesas efetivamente contabilizadas.

7.1. Origem e Alocação de Recursos

O Banco Modelo apresentou os seguintes volumes de captação e alocação de recursos no período analisado. Os valores estão expressos em saldos médios, uma vez que, os juros são calculados em função do número de dias que o dinheiro fica a disposição do cliente (alocação) ou do Banco (captação).

ORIGEM E ALOCAÇÃO DE RECURSOS - BANCO MODELO

(Em R\$)

CAPTAÇÃO	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
DEP. À VISTA - PRIV. S/COMP.	530.000	0	0	0	530.000
DEP. À VISTA - PRIV. C/COMP.	0	1.000.000	1.000.000	0	2.000.000
DEP. À VISTA - GOV. S/COMP.	300.000	500.000	200.000	0	1.000.000
DEP. À VISTA - GOV. C/COMP.	0	50.000	0	0	50.000
DEPÓSITO A PRAZO	800.000	800.000	1.650.000	0	3.250.000
DEPÓSITO POUPANÇA	1.000.000	1.000.000	1.200.000	0	3.200.000
REC. DE REPASSES	0	0	0	800.000	800.000
TOTAL ORIGEM	2.630.000	3.350.000	4.050.000	800.000	10.830.000
ALOCACÃO					
CHEQUE ESPECIAL	100.000	508.000	500.000	0	1.108.000
CDC - PESSOA FÍSICA	160.000	662.000	800.000	0	1.622.000
DESCONTO DUPLICATA	130.000	700.000	1.050.000	0	1.880.000
CRÉDITO RURAL	512.500	0	0	0	512.500
CR. IMOB. - SFH	87.000	750.000	955.000	0	1.792.000
CR. IMOB. - MH	20.000	178.000	250.000	0	448.000
REPASSES (BNDE)	100.000	300.000	400.000	0	800.000
COMPULSÓRIO DEP. À VISTA	0	0	0	1.537.500	1.537.500
COMPULSÓRIO DEP. A PRAZO	0	0	0	650.000	650.000
COMPULSÓRIO POUPANÇA	0	0	0	480.000	480.000
TOTAL ALOCAÇÃO	1.109.500	3.098.000	3.955.000	2.667.500	10.830.000

7.2. Receita Financeira

Os juros recebidos referentes aos valores emprestados aos clientes são obtidos através da multiplicação do número de dias que o dinheiro permanece a disposição do cliente pela taxa efetiva da operação.

(Em R\$)

RECEITAS FINANCEIRAS	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
CHEQUE ESPECIAL	8.000	39.624	38.000	0	85.624
CDC - PESSOA FÍSICA	7.200	26.480	30.400	0	64.080
DESCONTO DUPLICATA	3.900	18.900	26.250	0	49.050
CRÉDITO RURAL	5.125	0	0	0	5.125
CR. IMOB. - SFH	1.044	9.000	11.460	0	21.504
CR. IMOB. - MH	280	2.492	3.500	0	6.272
REPASSES (BNDE)	1.300	3.900	5.200	0	10.400
COMPULSÓRIO DEP. À VISTA	0	0	0	0	0
CUMPULSÓRIO DEP.A PRAZO	0	0	0	7.800	7.800
COMPULSÓRIO POUPANÇA	0	0	0	4.800	4.800
TOTAL RECEITA FINANCEIRA	26.849	100.396	114.810	12.600	254.655

7.3. Custos Financeiros

Os custos financeiros são calculados de forma idêntica a receita financeira, porém sobre os recursos captados.

(Em R\$)

CUSTOS FINANCEIROS	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
DEPÓSITO A PRAZO	10.400	11.200	23.925	0	45.525
DEPÓSITO POUPANÇA	10.000	10.000	12.000	0	32.000
REC. DE REPASSES	0	0	0	8.800	8.800
TOTAL	20.400	21.200	35.925	8.800	86.325

7.4. Rendas de Tarifas

As rendas de tarifas por unidade de negócios foram as seguintes:

(Em R\$)

ESPECIFICAÇÕES	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
RENDAS DE SERVIÇOS	5.000	7.000	12.000	-	24.000

7.5. Despesas Administrativas

Os valores gastos com a infra-estrutura operacional do banco, por unidade de negócios, no período, foram:

(Em R\$)

ESPECIFICAÇÕES	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
CUSTO FINANCEIRO	15.000	30.000	40.000	15.000	100.000

7.6. Resultado da Intermediação Financeira

O resultado da intermediação financeira, que denominaremos, doravante, como margem financeira, é obtido pela diferença entre a receita financeira e o custo financeiro.

(Em R\$)

ESPECIFICAÇÕES	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
RECEITA FINANCEIRA	26.849	100.396	114.810	12.600	254.655
(-) CUSTO FINANCEIRO	20.400	21.200	35.925	8.800	86.325
(=) MARGEM FINANCEIRA	6.449	79.196	78.885	3.800	168.330

7.7. Resultado operacional

Demonstramos, a seguir, de forma simplificada, o resultado operacional do Banco Modelo, considerando apenas os itens abordados no presente trabalho.

(Em R\$)

ESPECIFICAÇÕES	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
(=) MARGEM FINANCEIRA	6.449	79.196	78.885	3.800	168.330
(+) RENDAS DE SERVIÇOS	5.000	7.000	12.000	-	24.000
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	15.000	30.000	40.000	15.000	100.000
(=) RESULTADO	(3.551)	56.196	50.885	(11.200)	92.330

Analisando o resultado apresentado, verifica-se que a “AG2” e “AG3” foram as responsáveis pelo resultado da organização e as demais unidades apresentaram resultado negativo.

A nível de empresa, o resultado está correto, porém, avaliando os produtos e as unidades individualmente, verifica-se que:

- Os produtos contabilizados no passivo geram custo financeiro, portanto, são deficitários.
- Os itens de alocação (ativo) são os que geram a receita financeira, sendo, portanto, superavitários.
- O modelo não considera as particularidades de cada unidade de negócio bem como dos produtos.
- Em função da forma de apresentação, sua utilização torna-se limitada, pois não apura a margem financeira por produto, distorcendo, em função disso, a margem financeira da unidade de negócio.

8. Avaliação gerencial dos produtos financeiros

Embora, legalmente, o resultado da intermediação financeira (margem financeira) deva ser apurada dessa forma, a utilização gerencial dessas informações necessitam ser aperfeiçoadas, pelos fatos citados no item anterior.

Dessa forma, está sendo proposto um modelo de avaliação gerencial para os produtos financeiros/unidades de negócios, o qual apura a margem financeira e o resultado operacional, por produto, introduzindo a partilha da receita financeira e do custo financeiro entre os produtos captados e aplicados, através de uma taxa de oportunidade.

8.1. Mesa de negócios

Para viabilizar esta proposta, será instituída, junto à administração central, uma MESA DE NEGÓCIOS que fará a compra e venda de recursos, entre as unidades captadoras e aplicadoras.

Este mecanismo funciona como um **caixa central**, viabilizando as transferências de recursos entre as unidades.

- *Definição Básica:*

- Todos os recursos captados são vendidos à Mesa de Negócios por uma taxa de oportunidade.*

2. Todos os recursos aplicados são vendidos pela Mesa de Negócios, por uma taxa de oportunidade.

OPERAÇÕES ATIVAS						OPERAÇÕES PASSIVAS
Cheque Especial		V	MESA	C		Depósito à vista
CDC - Pessoa Física	⇐	E	DE	O	⇒	Depósito a prazo
Crédito Imobiliário		N	NEGÓ-	P		Poupança
Títulos descontados		D	CIOS	R		Float
Outros		E		A		Outros

8.2. Conceito de Margem Financeira

A margem financeira de cada produto será a diferença obtida entre a taxa efetiva da operação e a taxa de custo do recurso (taxa de oportunidade) definida pela MESA DE NEGÓCIOS.

8.3. Taxa de oportunidade

Será definida pela Mesa de Negócios em função do custo dos recursos, a qual poderá ser balizada pela taxa do Certificado de Depósito Interbancário (CDI), ou seja, na hipótese de não haver captação de recursos suficiente para cobrir a demanda por crédito, a alternativa seria comprar os recursos no mercado interbancário.

Adotando-se esta alternativa, verifica-se que alguns produtos possuem taxa de receita inferior ao custo dos recursos captados via CDI, gerando uma margem financeira negativa.

Assim, será necessário efetuar uma avaliação dos produtos comercializados, verificando na origem (captação) o nível de aplicação compulsória para cada item, uma vez que, não é viável efetuar o casamento dos recursos (os recursos captados em depósito a prazo serão aplicados em cheque especial e CDC).

8.4. Funding

Para definir a margem financeira de forma eficiente, é necessário avaliar a origem dos recursos, uma vez que as taxas de custos financeiros e de receitas financeiras dos produtos diferem substancialmente.

APLICAÇÃO		MESA		ORIGEM
Cheque Especial		TAXA		Depósito à vista
CDC - Pessoa Física	⇐	DE	⇒	Depósito a prazo
Hot-money		CUSTO		Depósitos de poupança
Títulos descontados				
Outras aplicações livres				
Crédito Rural	⇐	TAXA	⇒	Depósito à vista
		DE		
		CUSTO		
Crédito Imobiliário	⇐	TAXA	⇒	Depósitos de poupança
		DE		
		CUSTO		

Considerando que alguns itens de aplicação tem, por definição legal, taxa de

aplicação baixa, bastante inferior a taxa do CDI, sugere-se uma taxa de oportunidade específica para cada modalidade, de forma a garantir um pequeno SPREAD financeiro para a compra e também para a venda.

Esta alternativa, elimina a hipótese de que alguns produtos apresentem margem financeira negativa, evitando com isso, transtornos indesejáveis para a organização, uma vez que, a captação e alocação não ocorrem com a mesma intensidade em cada unidade de negócio.

Logo, o modelo proposto trabalha com mais de uma taxa de oportunidade, visando contemplar a política da Instituição, no sentido de incentivar a comercialização dos produtos definidos como prioritários para a organização.

8.5. Taxa de oportunidade na captação

Para o cálculo da margem financeira da origem dos recursos, utilizaremos três taxa de custo de oportunidade, as quais servirão de base para definir a margem financeira dos recursos comprados.

Recursos de livre aplicação	= 2,00%.
Exigibilidade Crédito Rural	= 0,50%.
Aplicação no crédito Imobiliário (rec. Poupança)	= 1,10%.
Remuneração sobre o compulsório da poupança	= 1,00%.
Remuneração sobre o compulsório – Depósito a prazo	= 1,20%.
Recursos de repasses (taxa de Custo de captação)	= 1,10%.

8.5.1. Depósitos à vista:

Nos quadros abaixo, será demonstrado a sistemática de cálculo da margem financeira, considerando a faixa de aplicação e as respectivas taxas de oportunidades.

Depósito à vista isento de compulsório

%	Espécie	Taxa de receita	Receita
0,00	Compulsório + encaixe	0,00%	0,000
0,00	Crédito Rural	0,50%	0,00
100,00	Aplicações livres	2,00%	2,00
100,00	Total		2,00

Isto equívale a dizer que para cada R\$ 100,00 captados nessa modalidade, a margem financeira será de R\$ 2,00 ou 2,00%.

Depósito à vista com compulsório

%	Espécie	Taxa de receita	Receita
75,00	Compulsório + encaixe	0,00%	0,000
25,00	Crédito Rural	0,50%	0,125
0,00	Aplicações livres	2,00%	0,000
100,00	Total		0,125

Neste caso, para cada R\$ 100,00 de recursos captados nessa modalidade, renderá apenas 0,125% ao mês.

8.5.2. Depósito a prazo

%	Espécie	Taxa de receita	Receita
20,00	Compulsório	1,20%	0,24
80,00	Aplicações livres	2,00%	1,60
100,00	Total		1,84

Logo, a receita financeira atribuída para cada R\$ 100,00 de depósito a prazo, é de R\$ 1,84 ou 1,84%. Dessa forma, a margem financeira será a diferença entre a receita e o juro efetivo pago ao cliente.

8.5.3. Depósito de poupança

%	Espécie	Taxa de receita	Receita
15,00	Compulsório	1,00%	0,15
56,00	SFH	1,10%	0,62
14,00	Merc. Hipotecas	1,10%	0,15
15,00	Aplicações livres	2,00%	0,30
100,00	Total		1,22

Da mesma forma que o item anterior, a margem financeira dos depósitos em poupança será a diferença entre a taxa de receita e a taxa de juro paga ao cliente.

8.6. Margem financeira da aplicação

A margem financeira da aplicação será apurada pela diferença entre a taxa efetiva da aplicação menos a taxa de oportunidade definida, pela mesa de negócios, para o item.

8.7. Modelo gerencial

Utilizando os dados apresentados no modelo contábil, será demonstrado, a seguir, como fica o resultado, por produto e por unidade de negócios, utilizando esta sistemática.

MODELO GERENCIAL - RESUMO
CUSTOS FINANCEIROS

(Em R\$)

CUSTOS FINANCEIROS	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
DEP.À VISTA -PRIV. S/COMP.	0	0	0	0	0
DEP.À VISTA -PRIV. C/COMP.	0	0	0	0	0
DEP.À VISTA -GOV. S/COMP.	0	0	0	0	0
DEP.À VISTA -GOV. C/COMP.	0	0	0	0	0
DEPÓSITO A PRAZO	10.400	11.200	23.925	0	45.525
DEPÓSITO POUPANÇA	10.000	10.000	12.000	0	32.000
REC. DE REPASSES	0	0	0	8.800	8.800
CHEQUE ESPECIAL	2.000	10.160	10.000	0	22.160
CDC - PESSOA FÍSICA	3.200	13.240	16.000	0	32.440
DESCONTO DUPLICATA	2.600	14.000	21.000	0	37.600
CRÉDITO RURAL	2.563	0	0	0	2.563
CR. IMOB. - SFH	957	8.250	10.505	0	19.712
CR. IMOB. - MH	220	1.958	2.750	0	4.928
REPASSES (BNDE)	0	0	0	0	0
COMPULSÓRIO DEP. À VISTA	0	0	0	0	0
CUMPLSÓRIO DEP.A PRAZO	0	0	0	0	0
COMPULSÓRIO POUPANÇA	0	0	0	0	0
TOTAL ALOCAÇÃO	31.940	68.808	96.180	8.800	119.403

RECEITAS FINANCEIRAS

RECEITAS FINANCEIRAS	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
DEP.À VISTA -PRIV. S/COMP.	10.600	0	0	0	10.600
DEP.À VISTA -PRIV. C/COMP.	0	1.250	1.250	0	2.500
DEP.À VISTA -GOV. S/COMP.	6.000	10.000	4.000	0	20.000
DEP.À VISTA -GOV. C/COMP.	0	63	0	0	63
DEPÓSITO A PRAZO	14.720	14.720	30.360	0	59.800
DEPÓSITO POUPANÇA	12.200	12.200	14.640	0	39.040
REC. DE REPASSES	0	0	0	0	0
CHEQUE ESPECIAL	8.000	39.624	38.000	0	85.624
CDC - PESSOA FÍSICA	7.200	26.480	30.400	0	64.080
DESCONTO DUPLICATA	3.900	18.900	26.250	0	49.050
CRÉDITO RURAL	5.125	0	0	0	5.125
CR. IMOB. - SFH	1.044	9.000	11.460	0	21.504
CR. IMOB. - MH	280	2.492	3.500	0	6.272
REPASSES (BNDE)	1.300	3.900	5.200	0	10.400
COMPULSÓRIO DEP. À VISTA	0	0	0	0	0
CUMPLSÓRIO DEP.A PRAZO	0	0	0	0	0
COMPULSÓRIO POUPANÇA	0	0	0	0	0
TOTAL RECEITA FINANCEIRA	70.369	138.629	165.060	0	374.058

RESULTADO OPERACIONAL

(Em R\$)

ESPECIFICAÇÕES	AGA	AGB	AGC	DG	BANCO
RECEITA FINANCEIRA	70.369	138.629	165.060	0	374.058
(-) CUSTO FINANCEIRO	33.040	72.108	100.580	0	205.728
(=) MARGEM FINANCEIRA	37.330	66.521	64.480	0	168.330
(+) RENDAS DE SERVIÇOS	5.000	7.000	12.000	-	24.000
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	15.000	30.000	40.000	15.000	100.000
(=) RESULTADO	27.330	43.521	36.480	(15.000)	92.330

A seguir, é apresentado o resultado operacional de cada unidade de negócio, com a respectiva margem financeira por produto.

RESULTADO GERENCIAL - AG1

(Em R\$)

CAPTAÇÃO	VALOR (R\$)	TAXA REC.	VALOR REC.	TAXA CUSTO	VALOR CUSTO	MARGEM FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO OPERAC.	RESULT. OPERAC.
DEP.À VISTA -PRIV. S/COMP.	530.000	2,000%	10.600	0,00%	-	10.600	500	500	10.600
DEP.À VISTA -PRIV. C/COMP.	-	0,125%	-	0,00%	-	-	500	600	(100)
DEP.À VISTA -GOV. S/COMP.	300.000	2,000%	6.000	0,00%	-	6.000	-	700	5.300
DEP.À VISTA -GOV. C/COMP.	-	0,125%	-	0,00%	-	-	-	400	(400)
DEPÓSITO A PRAZO	800.000	1,840%	14.720	1,30%	10.400	4.320	-	300	4.020
DEPÓSITO POUPANÇA	1.000.000	1,220%	12.200	1,00%	10.000	2.200	-	500	1.700
REC. DE REPASSES	-	1,300%	-	1,10%	-	-	-	0	-
TOTAL CAPTAÇÃO	2.630.000		43.520		20.400	23.120	1.000	3.000	21.120

APLICAÇÃO	VALOR (R\$)	TAXA REC.	VALOR REC.	TAXA CUSTO	VALOR CUSTO	MARGEM FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO OPERAC.	RESULT. OPERAC.
CHEQUE ESPECIAL	100.000	8,00%	8.000	2,00%	2.000	6.000	500	1000	5.500
CDC - PESSOA FÍSICA	160.000	4,50%	7.200	2,00%	3.200	4.000	300	600	3.700
DESCONTO DUPLICATA	130.000	3,00%	3.900	2,00%	2.600	1.300	600	700	1.200
CRÉDITO RURAL	512.500	1,00%	5.125	0,50%	2.563	2.563	-	500	2.063
CR. IMOB. - SFH	87.000	1,20%	1.044	1,10%	957	87	-	200	(113)
CR. IMOB. - MH	20.000	1,40%	280	1,10%	220	60	-	100	(40)
REPASSES (BNDE)	100.000	1,30%	1.300	1,10%	1.100	200	100	200	100
SUBTOTAL	1.109.500	2,42%	26.849	1,14%	12.640	14.210	1.500	3.300	12.410
COMPULSÓRIO DEP. À VISTA	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
CUMPLSÓRIO DEP.A PRAZO	160.000	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
COMPULSÓRIO POUPANÇA	150.000	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
TOTAL APLICAÇÃO	1.419.500	0,00%	26.849	0,89%	12.640	14.210	1.500	3.300	12.410
OUTROS SERVIÇOS	-		-		-	-	2.500	8.700	(6.200)
TOTAL			70.369		33.040	37.330	5.000	15.000	27.330

RESULTADO GERENCIAL -AG2

(Em R\$)

CAPTAÇÃO	VALOR (R\$)	TAXA RECEITA	VALOR RECEITA	TAXA CUSTO	VALOR CUSTO	MARGEM FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO OPERAC.	RESULT. OPERAC.
DEP.À VISTA -PRIV. S/COMP.	-	2,000%	-	0,00%	-	-	600	1.000	(400)
DEP.À VISTA -PRIV. C/COMP.	1.000.000	0,125%	1.250	0,00%	-	1.250	700	1.200	750
DEP.À VISTA -GOV. S/COMP.	500.000	2,000%	10.000	0,00%	-	10.000	-	1.100	8.900
DEP.À VISTA -GOV. C/COMP.	50.000	0,125%	63	0,00%	-	63	-	600	(538)
DEPÓSITO A PRAZO	800.000	1,840%	14.720	1,40%	11.200	3.520	-	700	2.820
DEPÓSITO POUPANÇA	1.000.000	1,220%	12.200	1,00%	10.000	2.200	-	1300	900
REC. DE REPASSES	-	1,300%	-	1,10%	-	-	-	0	-
TOTAL CAPTAÇÃO	3.350.000		38.233		21.200	17.033	1.300	5.900	12.433

APLICAÇÃO	VALOR (R\$)	TAXA RECEITA	VALOR RECEITA	TAXA CUSTO	VALOR CUSTO	MARGEM FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO OPERAC.	RESULT. OPERAC.
CHEQUE ESPECIAL	508.000	7,80%	39.624	2,00%	10.160	29.464	700	2.000	28.164
CDC - PESSOA FÍSICA	662.000	4,00%	26.480	2,00%	13.240	13.240	500	1000	12.740
DESCONTO DUPLICATA	700.000	2,70%	18.900	2,00%	14.000	4.900	1.000	1200	4.700
CRÉDITO RURAL	-	1,00%	-	0,50%	-	-	-	0	-
CR. IMOB. - SFH	750.000	1,20%	9.000	1,10%	8.250	750	-	1.500	(750)
CR. IMOB. - MH	178.000	1,40%	2.492	1,10%	1.958	534	-	1.200	(666)
REPASSES (BNDE)	300.000	1,30%	3.900	1,10%	3.300	600	200	500	300
SUBTOTAL	3.098.000	3,24%	100.396	1,64%	50.908	49.488	2.400	7.400	44.488
COMPULSÓRIO DEP. À VISTA	787.500	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
CUMPLSÓRIO DEP.A PRAZO	160.000	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
COMPULSÓRIO POUPANÇA	150.000	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
TOTAL APLICAÇÃO	4.195.500	0,00%	100.396	1,21%	50.908	49.488	2.400	7.400	44.488
OUTROS SERVIÇOS	-		-		-	-	3.300	16.700	(13.400)
TOTAL BANCO			138.629		72.108	66.521	7.000	30.000	43.521

RESULTADO GERENCIAL –AG3

(Em R\$)

CAPTAÇÃO	VALOR R\$	TAXA RECEITA	VALOR RECEITA	TAXA CUSTO	VALOR CUSTO	MARGEM FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO OPERAC.	RESULT. OPERAC.
DEP.À VISTA -PRIV. S/COMP.	-	2,000%	-	0,00%	-	-	800	1.500	(700)
DEP.À VISTA -PRIV. C/COMP.	1.000.000	0,125%	1.250	0,00%	-	1.250	900	1.600	550
DEP.À VISTA -GOV. S/COMP.	200.000	2,000%	4.000	0,00%	-	4.000	-	1.300	2.700
DEP.À VISTA -GOV. C/COMP.	-	0,125%	-	0,00%	-	-	-	900	(900)
DEPÓSITO A PRAZO	1.650.000	1,840%	30.360	1,45%	23.925	6.435	-	1000	5.435
DEPÓSITO POUPANÇA	1.200.000	1,220%	14.640	1,00%	12.000	2.640	-	1800	840
REC. DE REPASSES	-	1,300%	-	1,10%	-	-	-	0	-
TOTAL	4.050.000		50.250		35.925	14.325	1.700	8.100	7.925

(Em R\$)

APLICAÇÃO	VALOR (R\$)	TAXA RECEITA	VALOR RECEITA	TAXA CUSTO	VALOR CUSTO	MARGEM FINANC.	RENDAS TARIFAS	CUSTO OPERAC.	RESULT. OPERAC.
CHEQUE ESPECIAL	500.000	7,60%	38.000	2,00%	10.000	28.000	700	3.000	25.700
CDC - PESSOA FÍSICA	800.000	3,80%	30.400	2,00%	16.000	14.400	500	1800	13.100
DESCONTO DUPLICATA	1.050.000	2,50%	26.250	2,00%	21.000	5.250	1.000	1500	4.750
CRÉDITO RURAL	-	1,00%	-	0,50%	-	-	-	0	-
CR. IMOB. – SFH	955.000	1,20%	11.460	1,10%	10.505	955	-	1.800	(845)
CR. IMOB. – MH	250.000	1,40%	3.500	1,10%	2.750	750	-	1.700	(950)
REPASSES (BNDE)	400.000	1,30%	5.200	1,10%	4.400	800	200	600	400
SUBTOTAL	3.955.000	2,90%	114.810	1,63%	64.655	50.155	2.400	10.400	42.155
COMPULSÓRIO DEP. À VISTA	750.000	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
CUMPLSÓRIO DEP.A PRAZO	330.000	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
COMPULSÓRIO POUPANÇA	180.000	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0	-
TOTAL	5.215.000	0,00%	114.810	1,24%	64.655	50.155	2.400	10.400	42.155
OUTROS SERVIÇOS	-		-		-	-	7.900	21.500	(13.600)
TOTAL BANCO			165.060		100.580	64.480	12.000	40.000	36.480

9. Análise dos Resultados

(Em R\$)

ESPECIFICAÇÕES	AG1	AG2	AG3	DG	BANCO
RESULTADO CONTÁBIL	(3.551)	56.196	50.885	(11.200)	92.330
RESULTADO GERENCIAL	27.330	43.521	36.480	(15.000)	92.330

Avaliando os resultados pelo modelo gerencial proposto, conclui-se que:

- A que a unidade de negócios AG1 que apresentava resultado negativo passou a ser superavitária, pois passou a ter uma receita os recursos vendidos para mesa de negócios.
- As unidades AG2 e AG3 tiveram uma redução nos resultados em função passarem a pagar o custo financeiro sobre os recursos comprados da mesa de negócios.
- A Mesa de negócios (DG) repassou para as unidades os custos financeiros dos recursos de repasses bem como a receita financeira obtida pela aplicação dos depósitos compulsórios junto ao Banco Central.

10. Conclusão:

O objetivo deste trabalho foi contribuir com os administradores de instituições financeiras no sentido de aperfeiçoar a metodologia de cálculo do resultado das unidades de negócios.

Assim, comparando-se as duas sistemáticas, verifica-se que o resultado apurado pelo sistema contábil é útil para uma análise global da organização, ao passo que o

modelo gerencial apura a margem financeira individual de cada unidade de negócio, separadamente por cliente e por produto.

Dessa forma, a utilização de um modelo gerencial para apuração dos resultados de um banco, é imprescindível para a tomada de decisões eficientes.

11. Referências Bibliográficas.

ELLERT, James C. (1990), Administração Financeira em Bancos, IBCB, São Paulo.

GUERREIRO, Reinaldo (1996), A meta da empresa: seu alcance sem mistério, Atlas, São Paulo.

SILVA, José Pereira Da (1997), Gestão e análise de risco de crédito, Atlas, São Paulo.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva, A aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial – Dissertação de - USP.

FORTUNA, Eduardo (1992), Mercado Financeiro, Qualitymark Editora, Rio de Janeiro – RJ.

COMPTON, Eric N. (1990), Princípios das Atividades Bancárias, IBCB, São Paulo.

PORTILLO, Luiz Fernandez, GIENTORSKI, Luiz Carlos, BRUGNERA, Alcides, Utilização da cadeia de valor como base para implantação de um sistema de custeio por atividade (ABCM) nas instituições financeiras – Anais do 4º Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos (1997).

GITMAM, Lawrence J., (1984) Princípios de Administração Financeira, Harbra, São Paulo.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stuart C. (1992), Princípios de Finanças Empresariais, Mc Graw-Hill, Portugal.

STEPPHEN, A Ross, WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D., (1998), Princípios de Administração Financeira, Atlas, São Paulo.

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, César Augusto Tibúrcio, (1995), Administração do Capital de Giro, Atlas, São Paulo.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – Manual de Normas e Instruções e Resoluções.