

APLICAÇÃO DO GECON NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

JOÃO ALDEMIR DORNELLES

Resumo:

A Controladoria da Caixa Econômica Federal é uma unidade organizacional nova, criada em fevereiro de 1996. Até aquela data as atividades inerentes eram realizadas por várias unidades, que as exerciam de forma descoordenada e visando a objetivos específicos de acordo com os interesses de cada uma das unidades envolvidas. Até então, as apropriações de custos, receitas e resultados às unidades operacionais (Agências, Postos de Atendimento e Outros Centros de Resultado) e aos produtos operados pela Empresa, eram feitas pelo método de custeio Absorção Total, rateando-se custos fixos a todas as unidades operacionais e a todos os produtos . As avaliações de resultados levavam em conta os valores absolutos dos resultados obtidos, independentemente da capacidade real de geração de resultados do avaliado. Os números apresentados eram constantemente questionados pelos gestores das unidades e dos produtos, aos quais, muitas vezes, a unidade responsável pela apuração e apropriação dos custos, não conseguia apresentar justificativas que os satisfizessem. A partir da implementação da Controladoria, buscou-se rever os conceitos e critérios adotados, ocasião em que se contratou a Consultoria da FIPECAFI- Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras/USP, tomando-se contatos mais próximos com os conceitos, premissas e critérios preconizados no Modelo de Gestão Econômica - GECON, o qual vem sendo implementado gradativamente na Empresa, respeitadas suas características próprias e as peculiaridades de seu Modelo de Gestão.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e Sistemas de Informação: o Papel de Controladoria*

6.4. APLICAÇÃO DO GECON NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Autor : JOÃO ALDEMIR DORNELLES
Bacharel em Ciências Contábeis pela Associação de Ensino Unificado
do Distrito Federal - AEUDF
CRC 5.054 - DF
Instituição : CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - Gerência de Área de Controladoria
Gerente de Área
E-MAIL : DORNELLES@TBA.COM.BR

RESUMO

A Controladoria da Caixa Econômica Federal é uma unidade organizacional nova, criada em fevereiro de 1996. Até aquela data as atividades inerentes eram realizadas por várias unidades, que as exerciam de forma descoordenada e visando a objetivos específicos de acordo com os interesses de cada uma das unidades envolvidas.

Até então, as apropriações de custos, receitas e resultados às unidades operacionais (Agências, Postos de Atendimento e Outros Centros de Resultado) e aos produtos operados pela Empresa, eram feitas pelo método de custeio “Absorção Total”, rateando-se custos fixos a todas as unidades operacionais e a todos os produtos . As avaliações de resultados levavam em conta os valores absolutos dos resultados obtidos, independentemente da capacidade real de geração de resultados do avaliado. Os números apresentados eram constantemente questionados pelos gestores das unidades e dos produtos, aos quais, muitas vezes, a unidade responsável pela apuração e apropriação dos custos, não conseguia apresentar justificativas que os satisfizessem.

A partir da implementação da Controladoria, buscou-se rever os conceitos e critérios adotados, ocasião em que se contratou a Consultoria da FIPECAFI- Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras/USP, tomando-se contatos mais próximos com os conceitos, premissas e critérios preconizados no Modelo de Gestão Econômica - GECON, o qual vem sendo implementado gradativamente na Empresa, respeitadas suas características próprias e as peculiaridades de seu Modelo de Gestão.

INTRODUÇÃO

A EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CAIXA

Natureza e áreas de atuação

A Caixa Econômica Federal - CAIXA é uma instituição financeira, constituída sob a forma de Empresa Pública de Direito Privado, com sede e foro na capital da República, com representatividade em todo o território nacional através de 1.803 Unidades, sujeitando-se à disciplina normativa do Conselho Monetário Nacional, à fiscalização do Banco Central do Brasil e do Tribunal de Contas da União, e, ao controle da Secretaria de Coordenação e Controle das Empresas Estatais.

Como instrumento governamental de ação social, a CAIXA é responsável pela execução das políticas habitacional e de saneamento básico, pela administração de fundos e programas sociais e pela administração das Loterias Federais; além de exercer atividades bancárias comerciais, típicas de qualquer outra Instituição Financeira.

Nos segmentos habitacional e de saneamento básico, a CAIXA atua concedendo financiamentos com recursos das cadernetas de poupança, repassando recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS - diretamente aos beneficiários finais ou através de outros Agentes Financeiros - e, repassando recursos do Orçamento Geral da União, por conta e ordem do Ministério de Planejamento e Orçamento - MPO.

Como administradora de fundos e programas sociais é responsável pela operacionalização, dentre outros, dos seguintes fundos e programas:

- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS
- . Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS
- . Fundo de Compensação das Variações Salariais - FCVS
- . Programa Seguro Desemprego
- . Programa de Integração Social - PIS
- . Programa de Crédito Educativo - PCE

No que diz respeito às atividades típicas de Banco Comercial, capta recursos junto ao público sob as diversas modalidades de depósitos e fundos de aplicação financeira, aplica recursos na forma de empréstimos e financiamentos para pessoas físicas e jurídicas, e, presta serviços bancários em geral, tais como : ordens de pagamento, arrecadação de tributos e outros.

Características do modelo de gestão

As peculiaridades da Empresa, a seguir elencadas, tornam seu Modelo de Gestão, em determinadas situações, não comparável ao modelo de nenhuma outra Instituição Financeira, não podendo, portanto, ser-lhe aplicadas determinadas regras usualmente observadas no mercado concorrente :

- ser uma empresa pública
- prestar serviços para o governo
- prestar serviços como empresa concessionária em mercado monopolista
- prestar serviços como empresa privada em mercado competitivo.

Embora o aspecto econômico permeie todas as atividades da Empresa, tanto as atividades de natureza bancária comercial como as atividades que desempenha como prestadora de serviços para o governo ou em serviços delegados, o aspecto social mostra-se muito forte, em especial quando atua em atividades de fomento ligadas à habitação, ao saneamento e ao desenvolvimento urbano, exigindo da CAIXA o cumprimento concomitante de objetivos sociais ligados à camada da sociedade menos favorecida e de objetivos econômicos que consistem, no mínimo, na manutenção do equilíbrio econômico-financeiro.

Na mesma intensidade em que dela são cobrados benefícios diretos à sociedade na forma de financiamentos com reduzidas taxas de juros, é-lhe também cobrada a apresentação de resultados econômicos e financeiros compatíveis com seus volumes de ativos.

Como Instituição Financeira que atua em um mercado altamente competitivo, da CAIXA é exigido o mesmo desempenho operacional dos concorrentes, não só no que diz respeito a resultados econômicos e financeiros como também no que diz respeito à modernidade e velocidade da prestação de serviços.

Por outro lado, enquanto Empresa Pública, são-lhe impostas diversas limitações que dificultam, sobremaneira, sua participação nesse mercado, e, enquanto executora de programas sociais do Governo e administradora de fundos e programas sociais, em diversos produtos não lhe é dada a plena gestão dos negócios, em face de políticas governamentais e/ou do alto grau de normalização e controle existentes.

Há pouca margem de escolha quando da aplicação de recursos, seja no que respeita às linhas de aplicação, seja no que respeita aos prazos e taxas de juros praticados.

O PORQUÊ DO GECON

Mesmo sendo uma empresa pública e exercendo diversas atividades de grande interesse social, a CAIXA não conta com recursos do Orçamento da União para cobertura de suas despesas, dependendo unicamente das receitas geradas por suas operações.

Dessa forma, na avaliação dos negócios realizados pelos diversos gestores, parte-se do pressuposto que todas as atividades da empresa impactam o seu resultado econômico e que a gestão desses negócios deve ser voltada para a rentabilidade.

Não obstante, até 1995 a CAIXA não contava em sua estrutura organizacional com nenhuma unidade responsável pela centralização das atividades de CONTROLADORIA, as quais eram executadas em diferentes unidades, de forma não

coordenada, visando, conseqüentemente, a objetivos específicos de acordo com as características dos gestores de cada uma das unidades envolvidas.

As mensurações dos resultados eram feitas em função de seus volumes absolutos, independentemente da capacidade de geração de resultados de cada unidade ou produto, adotando-se o método de custeio de absorção total para a alocação dos custos aos diversos produtos e unidades operacionais.

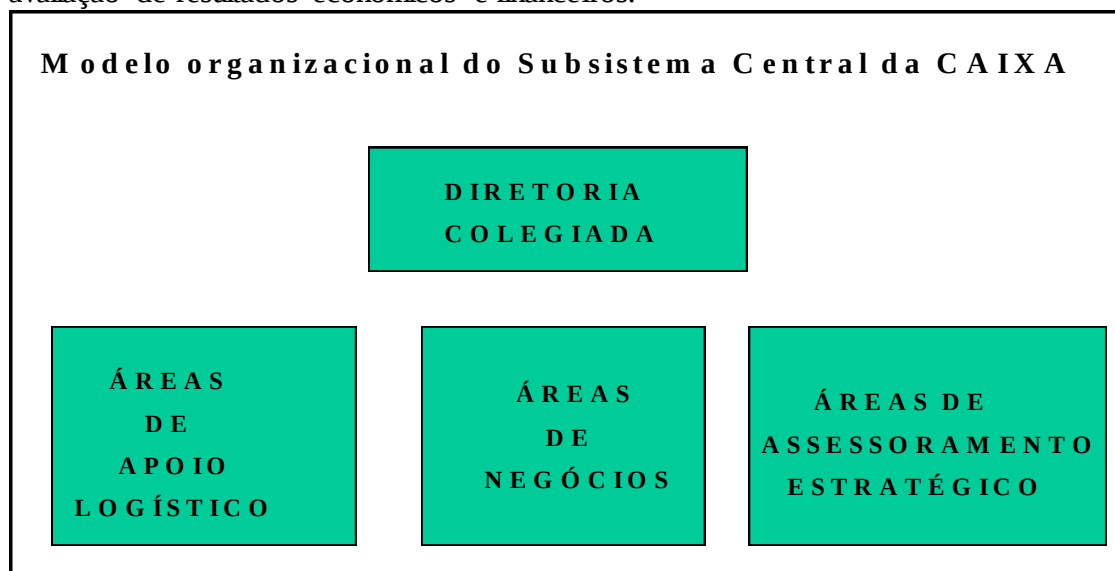
Em razão da metodologia adotada para mensuração dos resultados, as informações geradas a respeito não apresentavam utilidade prática e eram passíveis de freqüentes questionamentos por parte dos gestores de unidades ou produtos, constantemente insatisfeitos com os resultados apresentados e com as poucas explicações convincentes, insuficientes para justificarem os volumes de custos rateados das diversas atividades de apoio às atividade fim e aos produtos operados pela Empresa.

A partir de 1996, com a implementação gradual dos conceitos e premissas do GECON essas informações passaram a ser observadas por todos os gestores, reduzindo de forma expressiva os questionamentos quanto aos números apresentados, observando-se, então, sensível melhora nos níveis de satisfação dos gestores com os resultados apurados.

O MODELO DE CONTROLADORIA ADOTADO

O papel esperado da controladoria

A Controladoria da Caixa Econômica Federal foi criada em fevereiro de 1996 como uma das áreas componentes do Subsistema Central, no subgrupo de Áreas de Assessoramento Estratégico, responsável pelas atividades de contabilidade, orçamento e avaliação de resultados econômicos e financeiros.



De acordo com a Resolução de Diretoria que implementou a atual estrutura da CAIXA, notadamente de seu subsistema central, à Controladoria foram incorporadas as seguintes responsabilidades fundamentais :

- disponibilizar indicadores precisos;
- propiciar avaliação objetiva de resultados;
- subsidiar o processo de planejamento; e,
- induzir os gestores à otimização dos seus produtos e processos produtivos.

Da análise dessas responsabilidades deduziu-se que a Controladoria, na forma concebida pela direção da CAIXA, deveria, fundamentalmente :

- gerar informações e indicadores que cumpram todos os quesitos de uma informação adequada, para os gestores de todas as áreas;
- centralizar a geração de informações gerenciais de caráter econômico e financeiro;
- mensurar corretamente os resultados dos produtos e serviços gerados pelas atividades da empresa;
- utilizar conceitos de mensuração compreendidos e aceitos por todos os gestores;
- desenvolver sistemas de informações (simulações e orçamento) que apoiem efetivamente a fase de planejamento do processo de gestão empresarial; e,
- gerar informações adequadas aos modelos de decisão dos gestores, promovendo, através do fluxo de informações ou de outros rituais, a avaliação de desempenho das áreas.

Missão

A partir das observações obtidas da Resolução de Diretoria que criou a Controladoria, caracterizou-se sua missão como :

“ Induzir os gestores à otimização do resultado econômico global da CAIXA e dos Fundos e Programas por ela administrados “.

Macro - funções

Na escolha do modelo de controladoria para a CAIXA, optou-se pela manutenção dos seguintes blocos de atribuições sob o mesmo gestor de forma a obter-se uma maior consistência nas informações geradas e maior facilidade no atingimento da sua Missão :

- Programação econômico-financeira e controle dos orçamentos;
- apuração e avaliação de custos, resultados e desempenhos;
- padronização e racionalização de informações gerenciais e de controles internos;
- contabilidade societária; e,
- planejamento e controle tributário.

Em decorrência das características da empresa, a macro-função programação econômico-financeira e controle dos orçamentos é desdobrada em duas, sendo que uma, denominada Orçamento Legal, segue regras e limites específicos determinados pela SEST, não guardando muita relação com o processo de planejamento da Empresa.

A essas macro-funções estão relacionadas, diversas atividades básicas, das quais destacam-se :

- | | |
|---|---|
| Programação econômica-financeira e controle dos orçamentos | <ul style="list-style-type: none">- Monitorar e orientar a filosofia orçamentária, assegurando uniformidade no tratamento das atividades de planejamento, execução e controle- desenvolver e estabelecer critérios de elaboração orçamentária, visando otimizar o resultado econômico da Empresa- coordenar e programar o processo de elaboração orçamentária em todas as áreas da Empresa- participar da consolidação de metas, juntamente com os responsáveis pelo processo de planejamento.- desenvolver e manter sistemas que permitam projeções e simulações dos resultados a serem alcançados pelas diferentes alternativas de ação propostas- verificar de forma contínua a evolução dos planos, detectando eventuais falhas ou desvios, informando aos responsáveis, sempre que possível oportunamente, para fins de correção ou replanejamento, indicando ações corretivas. |
| Apuração e avaliação de custos, resultados e desempenhos | <ul style="list-style-type: none">- Desenvolver e manter metodologia de apuração de custos e rentabilidade de unidades, clientes, produtos e segmentos;- gerir o processo de apuração das demonstrações do resultado econômico gerencial da CAIXA- subsidiar os gestores da organização com informações de custos e rentabilidade, para efeito de avaliação de desempenho, tomada de decisão e diferimento de despesas relativas ao desenvolvimento de projetos/sistemas- desenvolver e manter técnicas adequadas de mensuração econômica, disponibilizando metodologia para apuração do resultado de áreas, produtos, clientes e segmentos. |
| Padronização e racionalização de informações gerenciais e de controles internos | <ul style="list-style-type: none">- Apurar e manter informações sobre indicadores econômico-financeiros do mercado e de empresas concorrentes- disseminar políticas, conceitos e instrumentos de gestão econômica, com vistas a harmonizar o ambiente de informações- estabelecer critérios de composição, agregação e de acesso às informações;- desenvolver e manter a base de dados para informações gerenciais para o processo de gestão econômica da Empresa |

Contabilidade

- desenvolver, em conjunto com os gestores das unidades, os modelos de informações para apoio ao processo de gestão.
- Atender necessidades dos usuários externos da informação contábil
- garantir a fidelidade das informações
- manter contabilidade própria para a CAIXA e para cada um dos fundos e programas administrados
- garantir atendimento das normas e princípios societários

Planejamento e controle tributário

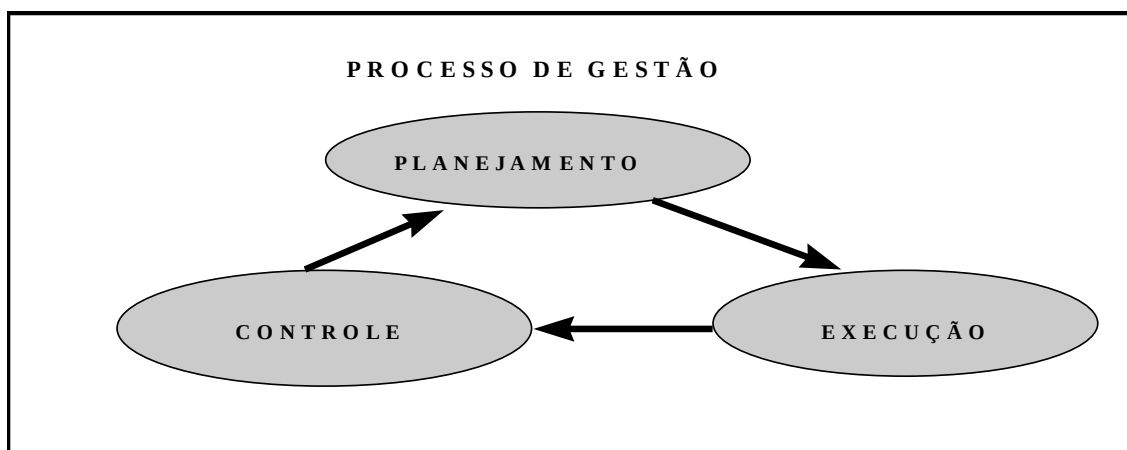
- Elaborar o planejamento tributário da CAIXA e dos Fundos e Programas administrados
- garantir o atendimento das normas fiscais e tributárias.

INSTRUMENTOS DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA

Coerente com o modelo de controladoria preconizado no GECON, a Controladoria da Caixa Econômica Federal está sendo concebida prevendo utilizar, no desenvolvimento de suas atividades, basicamente, de dois instrumentos :

- processo de gestão; e,
- sistemas de informações gerenciais.

O processo de gestão corresponde, essencialmente, ao processo de planejamento, execução e controle das atividades, onde são tomadas decisões voltadas a garantir a eficácia organizacional.



Alguns requisitos básicos devem ser observados no processo de gestão :

- ser claramente estruturado;
- ser formalizado;
- garantir a eficácia das atividades desempenhadas;

- se pautar em modelos decisórios capazes de garantir a escolha das melhores alternativas para a empresa, em termos de resultado econômico; e,
- deve ser apoiado pelos sistemas de informações da Controladoria em todas as suas fases.

A Controladoria atua no processo de gestão em suas três fases :

a) Na fase de Planejamento :

- subsidiando a elaboração do Planejamento Estratégico;
- coordenando o processo de elaboração do Planejamento Operacional.

b) Na fase de execução :

- realizando o plano de ação previsto para a própria área.

c) Na fase de controle :

- executando o controle contábil e orçamentário;
- acompanhando o atingimento das metas de resultado estipuladas para cada área e/ou produto;
- fornecendo informações gerenciais necessárias ao acompanhamento do desempenho econômico e financeiro.

Na atuação da Controladoria no processo de gestão, os sistemas de informações gerenciais exercem papel fundamental, devendo estar devidamente integrados àquele processo, produzindo informações capazes de sustentar adequadamente as decisões que ocorrem em todas as suas fases.

A Controladoria, no desenvolvimento de seus sistemas de informações gerenciais, deve observar diversos requisitos, fundamentais ao perfeito funcionamento desses sistemas, dentre os quais destacam-se :

- devem apurar o resultado econômico da Empresa, das áreas, atividades, segmentos, clientes, conforme necessidade da gestão;
- a mensuração deve refletir o sistema físico-operacional, permitindo a avaliação de desempenhos das áreas e dos resultados dos produtos, serviços e eventos;
- devem se basear em conceitos que reflitam o valor econômico dos objetos mensurados, imputando aos gestores somente as receitas e custos sobre os quais eles possam efetivo controle;
- devem permitir a simulação de resultados das alternativas da decisão;
- a informação deve ser confiável e estar disponível no momento oportuno para a tomada de decisão;
- as perdas e ganhos por ineficiência/eficiência devem ser identificadas às respectivas áreas de origem, refletindo adequadamente os relacionamentos entre as áreas;

- as informações devem ser objetivas e claras, permitindo o acesso e acumulação nos diversos níveis de decisão;
- as avaliações de desempenhos e de resultados devem basear-se no confronto entre os desempenhos realizados e planejados;
- devem respeitar o comportamento e a identificação natural dos recursos em relação aos produtos e seus respectivos valores, evitando a aplicação de processos artificiais que alterem essa condição;
- o benefício gerado pela informação deve ser maior que o gasto para a sua geração; e,
- os modelos de decisão, mensuração e informação devem estar integrados e suportados por uma mesma base conceitual.

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS ADOTADOS PELA CAIXA

Pressupostos básicos observados

Na montagem dos sistemas de informações gerenciais da Controladoria da CAIXA, foram observados os seguintes principais pressupostos básicos :

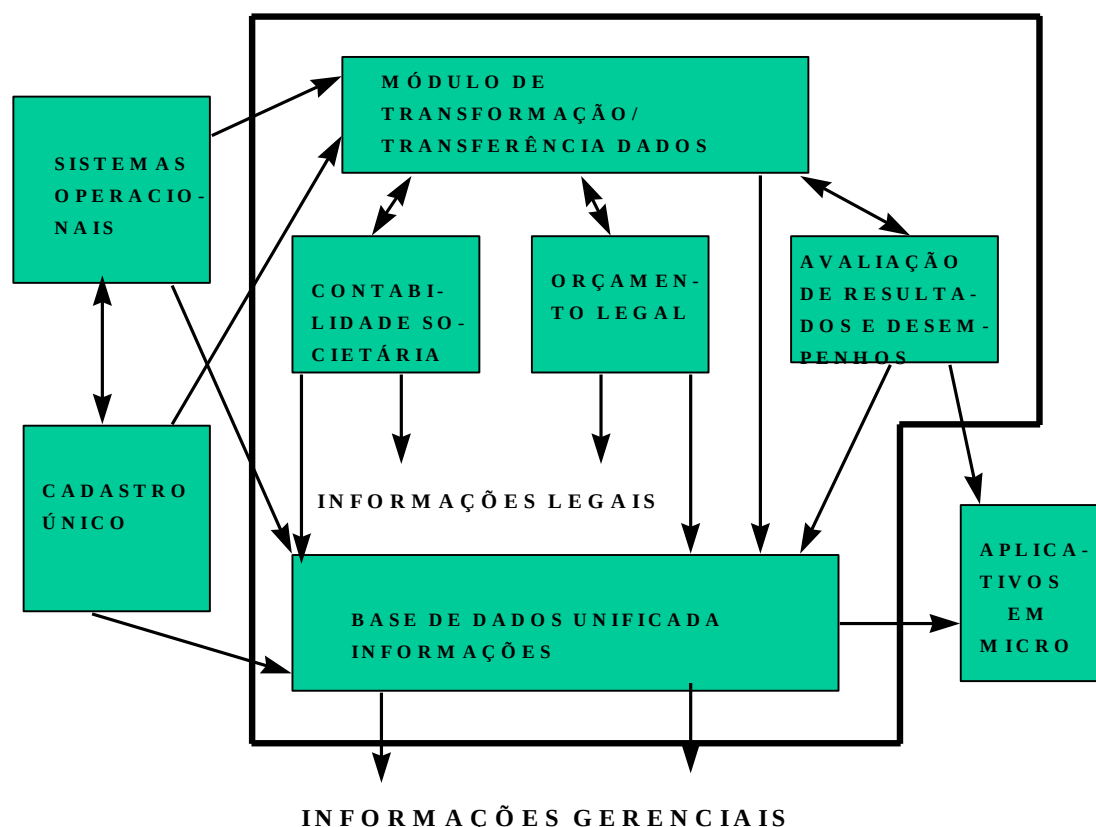
- Os sistemas da Controladoria constituir-se-ão em fonte única de dados de natureza econômico-financeira da Empresa;
- os sistemas devem ser capazes de possibilitar a identificação das causas das variações entre os valores orçados e realizados;
- os sistemas devem permitir a realização de avaliações nos níveis de unidades, produtos, eventos econômicos, clientes, projetos e consolidados da empresa;
- as avaliações devem estar compatíveis com o Modelo de Gestão adotado na Empresa.

Características básicas dos sistemas de informações da Controladoria

- Utilizam base de dados e tabelas unificadas, como fonte para os diversos módulos dos sistemas;
- concentram as informações gerenciais em um só módulo;
- utilização de soluções tecnológicas diferenciadas de acordo com a utilização esperada.

Estrutura básica dos sistemas de informações utilizados

Os sistemas estão sendo construídos em uma estrutura modular onde cada função de natureza diferenciada é atendida por módulo específico.



Sistemas operacionais

Responsáveis pelo processamento e controle de todas as operações realizadas pela CAIXA com cada um de seus clientes. São realizadas extrações automáticas de dados desses sistemas para os sistemas da Controladoria. Esses dados são tratados inicialmente em um módulo responsável pela sua transformação, de modo a que sejam identificados por qualquer um dos demais módulos dos sistemas da controladoria.

Cadastro único

O módulo “Cadastro Único” concentra as tabelas corporativas relativas a unidades, plano de contas, localidades, feriados, produtos e clientes, utilizadas em todos os sistemas da Empresa, até pelos sistemas não vinculados à Controladoria.

Captura, transformação e transferência

O módulo “Captura, Transformação e Transferência de Dados” é responsável por efetuar a captura dos dados necessários nos sistemas operacionais, padronizá-los, formatá-los e transferi-los para os demais módulos que compõem o conjunto.

Esse módulo possibilita a existência de entrada única dos dados para os diversos sistemas e/ou módulos que compõem o conjunto de sistemas de informações gerenciais da Controladoria, racionalizando mão de obra e facilitando a conciliação entre as informações geradas em cada um desses sistemas e/ou módulos.

Contabilidade societária

O módulo “Contabilidade Societária” é responsável pela realização dos registros e controles contábeis e pela elaboração dos livros e demonstrativos contábeis previstos em legislação específica.

Esse módulo possui saídas específicas compreendendo os demonstrativos contábeis societários e gera interface ao módulo “Base de Dados Unificada de Informações Gerenciais”, onde suas informações são juntadas às informações dos demais módulos.

Orçamento legal

O módulo “Orçamento Legal” é responsável pela elaboração da proposta e pelo acompanhamento e controle da execução orçamentária, na forma definida pelos órgãos de controle, e pela confecção dos demonstrativos previstos em legislação específica.

A existência deste módulo somente é justificada pela necessidade de atendimento às exigências da Secretaria de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - SEST.

Possui, também, saídas específicas e gera interface ao módulo “Base de Dados Unificada de Informações Gerenciais”.

Avaliação de resultados e desempenhos

O módulo “Avaliação de Resultados e Desempenhos” é responsável pela contabilidade e orçamento gerenciais, pelas avaliações de resultados e desempenhos e pela formatação das informações gerenciais de natureza econômico-financeiras.

A disponibilização de informações deste módulo é feita somente através de interface com o módulo “Base de Dados Unificada de Informações Gerenciais”.

Esse módulo está sendo concebido para processamento em 05 fases :

- 1ª. fase : Orçamento de produção
- 2ª. fase : Orçamento de investimento e de despesas administrativas
- 3ª. fase : Orçamento de resultados
- 4ª. fase : Programação econômico-financeira
- 5ª. fase : Acompanhamento de resultados e desempenhos

Todas as fases compreendidas entre a 1ª. e a 4ª., inclusive, são precedidas de simulações e projeções, de modo a facilitar a escolha das melhores alternativas aos Gestores das Unidades e Produtos.

A fase de “Orçamento de investimento e de despesas administrativas” guarda estrita relação com o módulo “Orçamento Legal”, haja vista que os valores correspondentes não podem divergir dos constantes do orçamento aprovado pela SEST. As rotinas de orçamentação são realizadas por aquele módulo e importadas através de interfaces para este.

Base de Dados Unificada de Informações Gerenciais

O módulo “Base de Dados Unificada de Informações Gerenciais” é responsável pela elaboração e disponibilização das informações gerenciais de caráter institucional e pelo armazenamento e disponibilização de dados para suporte às demais informações gerenciais necessárias à gestão dos negócios da CAIXA.

A utilização de base de dados unificada favorece a confiabilidade das informações utilizadas e evita a existência de vários números para o mesmo evento nas diversas áreas gestoras da Empresa.

Aplicativos em micro

É prevista, ainda, a adoção das seguintes soluções de micro-informática, paralelamente aos módulos anteriormente referidos :

- **SIMULADOR NEGOCIAL** : instrumento de análise que permite ao gestor realizar simulações de resultados gerados por determinada transação ou decorrentes de alterações nas condições vigentes em seus produtos;
- **AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE CLIENTES** : instrumento destinado a realizar análise de resultados gerados por clientes à CAIXA;
- **SIMULADOR DE RESULTADOS DE UNIDADES** : instrumento de análise que permite efetuar simulações de resultados de unidades, levando em conta diferentes condições negociais.

METODOLOGIA DE APURAÇÃO DE CUSTOS E RESULTADOS

Conforme já mencionado anteriormente, até 1995 a CAIXA utilizava para a apuração dos custos e resultados de suas unidades e produtos o método de custeio de “Absorção Total” e procedia a avaliação dos resultados apenas em função dos volumes absolutos dos resultados obtidos.

A partir de 1996, com o início dos trabalhos de implementação da Controladoria foram realizados estudos, contando com a consultoria técnica da FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras/USP, que resultaram na conclusão sobre a necessidade de adoção de métodos mais apropriados para a apuração dos custos e dos resultados das unidades operacionais e dos produtos operados pela CAIXA e, conseqüentemente, para a avaliação dos resultados obtidos.

Adoção do método de custeio direto ou variável

Somente são alocados às unidades operacionais e aos produtos operados pela CAIXA os custos e as receitas diretamente identificados com aquela unidade e/ou produto. Não são realizados rateios de custos fixos, ficando os mesmos sob a responsabilidade de cada um dos gestores das atividades e/ou processos que os geraram.

Adoção do preço de transferência para remuneração de serviços entre unidades

Nos serviços prestados por uma unidade operacional por conta de outra, notadamente na prestação de serviços de arrecadações e pagamentos por conta de Convênios, adota-se o preço de transferência. A adoção do preço de transferência neste tipo de serviço vem atribuir justiça às unidades operacionais que arrecadam ou pagam valores por conta de convênios realizados por outras unidades operacionais, além de exigir destas a realização de convênios economicamente equilibrados.

Não é praticado preço de transferência para a remuneração de serviços de apoio, entre unidades operacionais e administrativas, uma vez que o Modelo de Gestão da CAIXA não atribui poderes aos gestores para interferir nos níveis de custos de determinados serviços e/ou processos, principalmente no que respeita à mão de obra. Desse modo, a cobrança dos centros de resultado é feita através da exigência de maiores níveis de margem de contribuição e o controle dos centros de custos dá-se através da atribuição de níveis máximos de gastos.

A adoção desse tipo de preço de transferência será praticada somente para fins de avaliação da Política de Recursos Humanos e da Política de Terceirização de Serviços adotadas na Empresa, em análises de periodicidade semestral e em nível consolidado na Matriz.

Avaliação do resultado obtido em relação ao resultado planejado

Anualmente são definidas metas de resultados a serem atingidos pelas Unidades Operacionais e pelos produtos operados pela CAIXA e limites de custos a serem observados pelos centros de custos.

As avaliações de resultados são feitas mediante a comparação entre os resultados obtidos e os resultados planejados para cada uma das unidades operacionais e produtos (Centros de resultado) e entre os custos incorridos e os limites máximos de custos atribuídos a cada uma das unidades administrativas da Empresa (Centros de custos).

Avaliação do resultado em função da oportunidade de negócio

Cada negócio realizado tem seu resultado medido em função da melhor oportunidade de negócio disponível no momento. Essa mensuração é feita mediante a atribuição de um Custo e/ou uma Receita de Oportunidade (Preço de Transferência Financeiro) que é cobrado, na forma de custo, sempre que uma operação de aplicação de recursos é

realizada, e, é atribuído na forma de receita, sempre que ocorre uma operação de captação de recursos.

A prática nas diversas Instituições Financeiras que utilizam essa técnica é a do preço do dinheiro no Mercado. Na CAIXA, em função das várias formas de operações realizadas, que utilizam as mais variadas fontes de recursos, adota-se preços diferenciados de acordo com a natureza da operação realizada :

- nas operações de captação de recursos junto ao público e nas aplicações de recursos típicas de banco comercial é praticado o Custo/Receita de Oportunidade com base na maior taxa praticada no Mercado;
- nas operações de fomento à habitação e ao saneamento básico e nas operações com recursos dos Fundos e Programas Administrados são praticadas as taxas específicas de cada um dos funding envolvidos.

Para operacionalização do Custo/Receita de Oportunidade é utilizada uma figura interna no sistema de apuração de custos e resultados denominada “CAIXA CENTRAL”, o qual realiza transações de compra e venda de dinheiro com as unidades operacionais e com os produtos operados pela Empresa.

Das unidades operacionais e dos produtos responsáveis pela captação de recursos o CAIXA CENTRAL compra os recursos captados e atribui-lhes uma Receita de Oportunidade equivalente ao volume envolvido; às unidades operacionais e aos produtos responsáveis pela aplicação de recursos o CAIXA CENTRAL vende os recursos aplicados e cobra-lhes um Custo de Oportunidade compatível com o volume e a natureza dos recursos aplicados.

O mesmo procedimento adotado com as unidades operacionais e com os produtos é utilizado para atribuição de Custo/Receita de Oportunidade para a unidade responsável pela realização das operações de mesa.

A seguir é demonstrado de modo gráfico o funcionamento do CAIXA CENTRAL, na compra e venda de recursos e na atribuição do custo e receita de oportunidade:



CONCLUSÃO

Conforme verificado nos pontos abordados no presente trabalho, dadas as peculiaridades do Modelo de Gestão da CAIXA, nem todas as premissas, conceitos e critérios previstos no GECON são aplicados indiscriminadamente pelos sistemas de informações gerenciais da Controladoria, respeitando-se, sempre, o poder que o Gestor possui em interferir no curso dos processos.

Entende-se que a avaliação de resultados deve ser entendida e aceita pelos Gestores, não devendo ser-lhes exigido nada que ele não possa interferir para o seu alcance. Não se deve proceder apurações para as quais não haja ação possível de ser adotada pelo avaliado ou que não possa ser utilizada na avaliação de seu desempenho, sob pena de grandes prejuízos à aceitação dos resultados apresentados e ao respeito necessário aos sistemas utilizados para mensuração dos resultados.

Observando-se essas premissas e após a adoção do GECON como fundamento básico do modelo de Controladoria da CAIXA, obteve-se sensível melhora na aceitação da área e das informações por ela geradas por parte dos Gestores. Destaca-se como fator determinante dessa mudança a controlabilidade dos custos atribuídos a cada uma das unidades operacionais e a cada um dos produtos operados pela Empresa.

Registrou-se sensível melhora na utilidade dos números apresentados, já que os resultados refletem com níveis satisfatórios de precisão a real situação de cada unidade

ou produto avaliado e possibilitam a efetiva avaliação da eficiência de cada um dos Gestores.

Destacam-se, também, os sensíveis ganhos de qualidade na atuação da Controladoria, registrados após a adoção do GECON, devido, principalmente, ao correto ordenamento das atribuições da área e do seu alinhamento ao processo de gestão da Empresa.

BIBLIOGRAFIA

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo & DORNELLES, João. A CONTROLADORIA SOB O ENFOQUE GECON - GESTÃO ECONÔMICA : A EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DO BRASIL - CONTAHABANA'97 - Congreso Internacional de Contabilidad, Finanzas Y Administración

Equipe FIPECAFI e Equipe CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. MODELO DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA E DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS