

# A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO ECONÔMICA AOS EVENTOS ECONÔMICOS DE UM BANCO COMERCIAL

**Antônio Benedito Silva Oliveira**

**Marcelle Colares Oliveira**

## **Resumo:**

*Comparativamente à década anterior, os bancos se encontram, atualmente, em um ambiente de grande competição, que os induziu a assumirem novas posturas. Fez-se necessário não apenas investirem em novas tecnologias, mas preocuparem-se em como auferir maior rentabilidade e oferecer mais e melhores serviços por menores preços. Fizeram-se necessários instrumentos de gestão que premiassem posturas como a busca da qualidade total, pelo aprimoramento contínuo de procedimentos, visando a máxima eficiência nas operações empreendidas e o elimínio de todas as atividades que não adicionassem valor aos serviços oferecidos. Este trabalho propõe um modelo de gestão econômica que visa atender as necessidades dos bancos comerciais nesse novo ambiente competitivo, permitindo resolver o problema da gestão de ativos e passivos com o uso de simulação e a escolha de alternativas pelo resultado econômico obtido. Visando assegurar que o resultado previsto seja alcançado, que a missão da empresa seja cumprida com continuidade, incorpora as preocupações com eficiência e eficácia no processo decisório, ao integrar os sistemas de padrões, orçamento e contabilidade. Aplica conceitos econômicos na mensuração dos eventos econômicos, tornando as informações contábeis mais relevantes para a tomada de decisão. Possibilita a gestão por resultados, na qual o gestor atua otimizando o resultado de sua área e o resultado da empresa. Ao mensurar os resultados por atividade, permite identificar as atividades que não adicionam valor. Encontra lugar, neste modelo, o uso de uma Central de Recursos, administrando os preços de transferências entre as diferentes unidades aplicadoras e captadoras. O modelo traz dentro de si uma visão sistêmica da empresa onde todos os subsistemas empresariais são contemplados de forma integrada e simultânea, visando a otimização dos resultados das diferentes atividades desempenhadas.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão econômica das empresas e as novas estratégias competitivas*

**Gestão econômica das empresas e as novas  
estratégias competitivas**



## **A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO ECONÔMICA AOS EVENTOS ECONÔMICOS DE UM BANCO COMERCIAL**

**Antônio Benedito Silva Oliveira**

**Marcelle Colares Oliveira**

Mestres em Contabilidade e Controladoria - USP.

Banco do Brasil S/A

Universidade Federal do Ceará

Rua: 14 de Julho, No.261, Casa No.1

São Paulo - SP / CEP-01324-000

Rua: Dr. Alfredo Weyne, No.55, Apto. No.203, Bloco A

Fortaleza - CE / CEP-60415-520

### **RESUMO**

*Comparativamente à década anterior, os bancos se encontram, atualmente, em um ambiente de grande competição, que os induziu a assumirem novas posturas. Fez-se necessário não apenas investirem em novas tecnologias, mas preocuparem-se em como auferir maior rentabilidade e oferecer mais e melhores serviços por menores preços. Fizeram-se necessários instrumentos de gestão que premiassem posturas como a busca da qualidade total, pelo aprimoramento contínuo de procedimentos, visando a máxima eficiência nas operações empreendidas e o elimínio de todas as atividades que não adicionassem valor aos serviços oferecidos. Este trabalho propõe um modelo de gestão econômica que visa atender as necessidades dos bancos comerciais nesse novo ambiente competitivo, permitindo resolver o problema da gestão de ativos e passivos com o uso de simulação e a escolha de alternativas pelo resultado econômico obtido. Visando assegurar que o resultado previsto seja alcançado, que a missão da empresa seja cumprida com continuidade, incorpora as preocupações com eficiência e eficácia no processo decisório, ao integrar os sistemas de padrões, orçamento e contabilidade. Aplica conceitos econômicos na mensuração dos eventos econômicos, tornando as informações contábeis mais relevantes para a tomada de decisão. Possibilita a gestão por resultados, na qual o gestor atua otimizando o resultado de sua área e o resultado da empresa. Ao mensurar os resultados por atividade, permite identificar as atividades que não adicionam valor. Encontra lugar, neste modelo, o uso de uma Central de Recursos, administrando os preços de transferências entre as diferentes unidades aplicadoras e captadoras. O modelo traz dentro de si uma visão sistêmica da empresa onde todos os subsistemas empresariais são contemplados de forma integrada e simultânea, visando a otimização dos resultados das diferentes atividades desempenhadas.*

### **O AMBIENTE**

Até há alguns anos atrás, as empresas poderiam se apoiar em protecionismo, estabilidade, legislação e fidelidade do consumidor. As empresas se acostumaram a trabalhar com uma margem de tolerância, na qual o desperdício e a ineficiência, dentro de determinados percentuais, eram aceitos.

A década de 80 e essa em que estamos se notabilizaram por um ambiente empresarial diferente desse. Hoje, as empresas, que atuam em um mercado mundial, têm a sua margem de tolerância, para com rejeitos e peças defeituosas, medidas em partes por milhão.

Hoje empresas do exterior competem no nosso país, pelos nossos mercados. Por exemplo, mesmo com as barreiras alfandegárias que ainda existem, principalmente em termos de impostos de importação, os carros importados já são uma realidade, competindo com vantagens com as linhas nacionais. O mesmo acontece com os mercados de alimentos, de brinquedos, de eletrônicos, etc.

Junto a essa abertura de mercados temos uma revolução internacional no tocante à busca da qualidade e da produtividade, da eficiência, usando novas técnicas de administração e de produção, as empresas multinacionais, atuando em vários mercados, impõem à concorrência um novo padrão de expectativas sobre os produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

Neste ambiente de maior competição mundial, de busca da qualidade e da produtividade, buscando eliminar todas as atividades que não adicionam valor aos produtos e serviços oferecidos aos consumidores, apenas as empresas eficazes na identificação das necessidades dos consumidores e na satisfação dessas necessidades sobreviverão.

No Brasil, essa tendência mundial se junta à recessão, a alta inflação, a instabilidade econômica, à situação de marginalidade, de grande parte da população, dos mercados produtores e consumidores, para tornar a gestão empresarial uma arte ainda mais difícil e arriscada.

Para nós, o aumento da produtividade de nossas empresas é uma das necessidades que nosso país possui para alcançar níveis de consumo satisfatórios, em relação ao resto do mundo.

Para isso, precisamos de instrumentos de gestão adequados, que premiem as posturas necessárias, como a busca do aprimoramento contínuo, o espírito empreendedor, a busca da eficiência e da eficácia.

Como disse o Professor Dr. Armando Catelli, em palestra proferida na USP: "Como oferecer rentabilidade maior com preços cadentes ao longo do tempo? Apenas investindo em tecnologia..." Não apenas tecnologia de processo de fabricação e de produtos, mas, também, em tecnologias de administração e de informação.

## **A MISSÃO**

Oliveira<sup>1</sup>, define Missão como sendo "... a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de "onde a empresa quer ir". Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar."

Guerreiro<sup>2</sup>, em seu trabalho magistral sobre gestão econômica, define missão como a razão principal para a existência do sistema empresa. Em suas palavras:

---

<sup>1</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia e Práticas. Ed. Atlas, São Paulo, SP. 2a ed. p. 56.

<sup>2</sup> GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo, 1989. 385 p. Fac. de Econ., Adm. e Contabilidade da USP. p. 155.

"Existe, porém, um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de sua existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua missão."

Pereira<sup>3</sup>, coloca que:

"A missão da empresa, que se refere à razão da sua existência, caracteriza-se como o elemento integrador das suas partes componentes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente e fundamental para a sua atuação."

Pereira também considera que a explicitação da missão determina a definição de diretrizes básicas para a gestão das atividades empresariais, citando Kotler, defende que a missão de uma empresa se relaciona à satisfação de uma necessidade do seu ambiente externo, seja a fabricação de um determinado produto, ou, a prestação de um determinado serviço, apenas um meio de satisfazer a essa necessidade.

Sendo assim, conclui<sup>4</sup> "a caracterização da missão de uma empresa é fundamental para a sua atuação eficaz, devendo mesmo partir da satisfação de necessidades externas. Os seus produtos devem ser considerados apenas como meios de que a empresa se utiliza para o atendimento dessas necessidades e, conseqüentemente, para o cumprimento da sua missão."

Finalmente, Guerreiro<sup>5</sup> defende que:

"Na caracterização da missão de uma entidade devem ser contemplados, portanto, os seguintes pontos: valores fundamentais da entidade, produtos e serviços oferecidos, mercados de atuação e clientela a ser atendida.

Esses tópicos devem ser caracterizados de forma ampla, genérica e flexível, tendo em vista que a missão constitui-se em um objetivo permanente do sistema empresa."

Tecidas essas considerações, entendemos que a Missão de um Banco Comercial pode ser definida como sendo a de promover o fluxo de capitais entre os agentes poupadores e os agentes econômicos que disponham de oportunidades de investimento.

Poder-se-ia dizer, também, que a continuidade do Banco comercial estaria assegurada enquanto ele conseguisse fazer isso de forma mais eficiente, eficaz e efetiva do que se os agentes econômicos superavitários e deficitários atuassem diretamente.

## **ATIVIDADE**

Para Catelli e Guerreiro<sup>6</sup> "A empresa encontra-se em um processo interativo constante com o meio ambiente, obtendo recursos, transformando-os em produtos e atendendo os seus objetivos econômicos e sociais. Esse processo de transformação da empresa pode ser analisado através de uma abordagem dedutiva, ou seja, partindo-se

---

<sup>3</sup> PEREIRA, C. A. Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica. Dissertação de Mestrado. 278 p. 1993. Fac. Econ. Adm. da Universidade São Paulo. p. 38.

<sup>4</sup> PEREIRA, C. A. *Op. cit.* p. 40.

<sup>5</sup> GUERREIRO, R. *Op. cit.* p. 156.

<sup>6</sup> CATELLI, Armando E. GUERREIRO, Reinaldo. "Mensuração de atividades: comparação "ABC"x "GECON". Caderno de Estudos. Editado pela FIECAFI. Número 8, páginas 1 a 13. Editado em abril/1993, São Paulo. p. 3.

do processo de transformação total, podemos identificar uma hierarquia de processos menores que compõem o processo total. Esses processos analíticos são as atividades."

Como atividades principais desenvolvidas em um banco comercial poderíamos citar: Marketing, Investimentos, Empréstimos, Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos e Materiais (abrangendo processamento de dados, manutenção: de prédios, equipamentos, transportes, etc), Controladoria e Administração de subsidiárias (por exemplo: de cartões de crédito, "leasing", etc).

### **O MODELO DE GESTÃO**

O Modelo de Gestão corresponde às crenças e valores da empresa no tocante a como esta empresa deveria ser administrada, no fundo é um modelo de controle. Dentro deste modelo estariam as crenças sobre a existência ou não de planejamento estratégico, de delegação de autoridade, de avaliação de desempenho por resultados, de busca de eficácia, etc.

Para Guerreiro<sup>7</sup>, "O Modelo de Gestão é caracterizado como um subsistema do Sistema Institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem observados que assegurem:

- A redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- O estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido às suas atividades;
- A orientação geral dos esforços através de um estilo e 'filosofia' de trabalho que criem atitudes construtivas;
- A adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e das suas atividades;
- A aferição se a empresa está cumprindo a missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido feito em termos de produtos, recursos e esforços, e se, o que não foi, está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- O conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações / eventos ocorridos em cada período e de onde e no que as coisas não correram satisfatoriamente."

Pereira<sup>8</sup>, sustenta que "Um modelo de gestão sempre existe numa empresa, a nível global e de suas áreas, explícito ou não, e determina a maneira como os gestores tratam dos problemas empresariais (estratégicos ou operacionais)."

Segundo Cruz, modelo de gestão é o conjunto de normas, princípios e conceitos cuja finalidade é orientar o processo administrativo de uma empresa, para que a mesma cumpra a missão para a qual foi constituída.

Todos os diferentes autores citados concordam que o modelo de gestão tem impactos em todos os demais subsistemas empresariais. Pereira<sup>9</sup>, por exemplo afirma

---

<sup>7</sup> GUERREIRO, R. *Op. cit.* p. 230.

<sup>8</sup> PEREIRA, C. A. *Op. cit.* p. 88.

<sup>9</sup> PEREIRA, C.A. *Op. cit.* p. 90.

que "Do modelo de gestão da empresa como um todo, decorre uma série de diretrizes que orientam a definição da estrutura e o comportamento do sistema global, como, por exemplo: estrutura organizacional; delegação de autoridades e responsabilidades; instrumentos de gestão ( planejamento, controle ); estilo, clima e ambiente de trabalho"

Entendemos que para um banco comercial este modelo deveria possuir as seguintes características:

- Deveria contemplar a existência de um processo formal de planejamento, execução e controle;
- Deveria contemplar a delegação de autoridade;
- Antes de mais nada os gestores são homens de confiança da empresa;
- Os gestores deveriam se preocupar em otimizar o resultado da organização como um todo e o da sua área em particular;
- Os gestores deveriam ser avaliados por resultados;
- Autoridade com responsabilidade compatível: o gestor é livre para decidir e é cobrado pelo resultado de suas decisões;
- O Modelo de Gestão deveria contemplar o estilo participativo;
- No entanto, em sua área de responsabilidade o Gestor tem autonomia de decisão, ele é quem determina metas e valores para os diferentes indicadores operacionais que ache necessários;
- Deveria contemplar preocupação com a obtenção de eficiência e da eficácia;
- Deveria buscar o incentivo de posturas empreendedoras, o gestor planeja, executa e controla com a intenção de "fazer as coisas acontecerem";
- A organização de forma descentralizada;
- A missão da área decorre da missão da organização e determina as atividades desempenhadas e a estrutura montada.

## O PROCESSO DE GESTÃO

O Professor Catelli<sup>10</sup> nos ensina que o processo de gestão é, na realidade um grande processo de controle. É um processo que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial.

Guerreiro<sup>11</sup>, observa que "a gestão tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um processo de tomada de decisões."

Pereira<sup>12</sup>, adota a concepção de que "... o processo de gestão corresponde, analiticamente, às fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais".

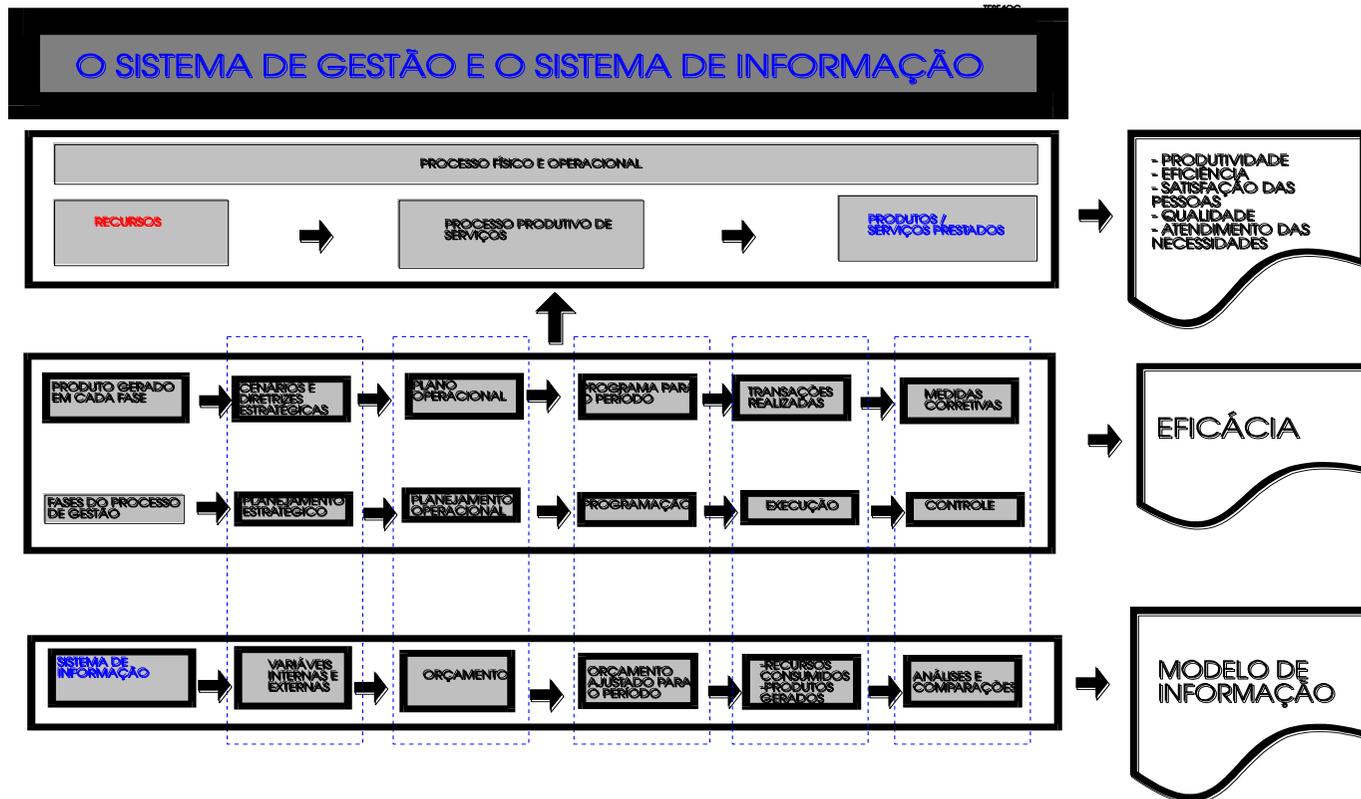
---

<sup>10</sup> CATELLI, Armando. Notas de sala de aula. Turma de Análise de Custos de 1991.

<sup>11</sup> GUERREIRO, R. *Op. cit.* p. 247.

<sup>12</sup> PEREIRA, C. A. *Op. cit.* p. 92.

Figura 1: O Sistema de Gestão Integrado ao Sistema de Informação para Gestão Econômica.





Guerreiro<sup>13</sup>, explica que "As atividades desenvolvidas pela empresa assumem o caráter de eventos econômicos, uma vez que se caracterizam como processo de transformação de recursos em produtos e serviços. Os recursos possuem valores econômicos por serem escassos; por sua vez, os serviços e produtos também possuem valores econômicos porque trazem satisfação no atendimento de necessidades.

Os eventos econômicos se constituem nos objetos de tomada de decisão, e os indivíduos que tomam decisões são os gestores. Os gestores, são portanto, os responsáveis pelo processo de tomada de decisões econômicas na sua esfera de atuação, ou seja, são responsáveis pela gestão econômica."

Conforme sustenta Bogнар<sup>14</sup>, o simples agrupamento de recursos não garante a eficácia e a eficiência do processo produtivo. Para isso é necessário um processo estruturado de gestão. Dentro do modelo de Gestão Econômica, o processo de gestão compreende as seguintes fases: Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Programação, Execução e Controle.

Sendo que Guerreiro diz que esse processo é fundamentalmente um "processo de tomada de decisões econômicas na empresa".

### **Planejamento Estratégico**

Conforme Bogнар<sup>15</sup>, "O planejamento estratégico está direcionado para a definição do negócio em que a empresa está ou estará, e o tipo de empresa que é ou será, isto é, seus objetivos, para tanto, são explicitadas as estratégias, definidas de forma ampla e global, que irão suportar a consecução destes objetivos."

No planejamento estratégico são identificadas as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos.

As oportunidades e ameaças correspondem a variáveis externas e sua influência sobre a empresa. Os pontos fortes e fracos correspondem a características internas da empresa, tendo em vista as oportunidades e as ameaças identificadas.

A identificação das oportunidades e ameaças pressupõe a avaliação de um cenário formado por variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, demográficas, psíquicas, ideológicas e culturais.

A identificação das oportunidades e ameaças se dará em função do comportamento previsto destas variáveis e da maneira como elas irão interagir em termos de: mudanças no comportamento do consumidor, escassez ou abundância nas fontes de abastecimento, nível de atividade econômica, possíveis alterações nos movimentos políticos, desenvolvimentos tecnológicos, movimentos sindicais e ecológicos, restrições ou facilidades quanto ao comércio com outros países.

---

<sup>13</sup> GUERREIRO, R. *Op. cit.* p. 248.

<sup>14</sup> BOGNAR, Sônia Maria. Contribuição ao Processo de Determinação de Preço sob os Aspectos de Gestão Econômica. Dissertação de Mestrado. 140 p. 1991. Fac. Econ. Adm. Da Universidade São Paulo.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 48

Estas avaliações permitirão a empresa definir produtos que irá ofertar, mercados dos quais participará, canais de distribuição, produção, estrutura organizacional e objetivos econômicos e financeiros.

Para os Bancos Comerciais a análise das oportunidades e ameaças abrangerá previsões sobre as Taxas de Juros, Taxas de Inflação, Variações Cambiais, ramos da economia em crescimento, crescimento econômico ou recessão, salários, impostos, tecnologia, sindicatos, entidades reguladoras, participação no mercado e mais variáveis políticas, psicológicas, culturais e sociais.

Em termos de pontos fortes e fracos poder-se-ia citar preocupações com: imagem na comunidade, qualidade dos ativos, tamanho dos ativos, capital, depósitos, liquidez, capacidade de pessoal, capacidade de oferecer novos produtos, que atendam as necessidades dos consumidores, qualidade dos sistemas de informações de apoio à decisão disponíveis, estrutura organizacional, tecnologia disponível, processo de gestão.

Desse processo deverão surgir os Cenários, aonde se supõe que o Banco Comercial atuará no período planejado e as Diretrizes, Políticas e Objetivos Estratégicos, que deverão possibilitar a escolha de alternativas para aproveitamento das oportunidades, evitando as ameaças, tendo em vista os pontos fracos, fortes e neutros elencados.

Esses elementos serão utilizados como dados de entrada no processo de Planejamento Operacional.

### **Planejamento Operacional**

A partir das diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

O processo de planejamento operacional para Bognar, compreende as seguintes etapas:

- Estabelecimento dos objetivos operacionais.
- Definição dos meios e recursos.
- Identificação das alternativas de ação.
- Simulação das alternativas identificadas.
- Escolha das alternativas e incorporação ao plano.
- Estruturação e quantificação do plano.
- Aprovação e divulgação do plano.

Dentro do Modelo de Gestão Econômica, ainda, este processo deve acontecer com participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com o seu cumprimento.

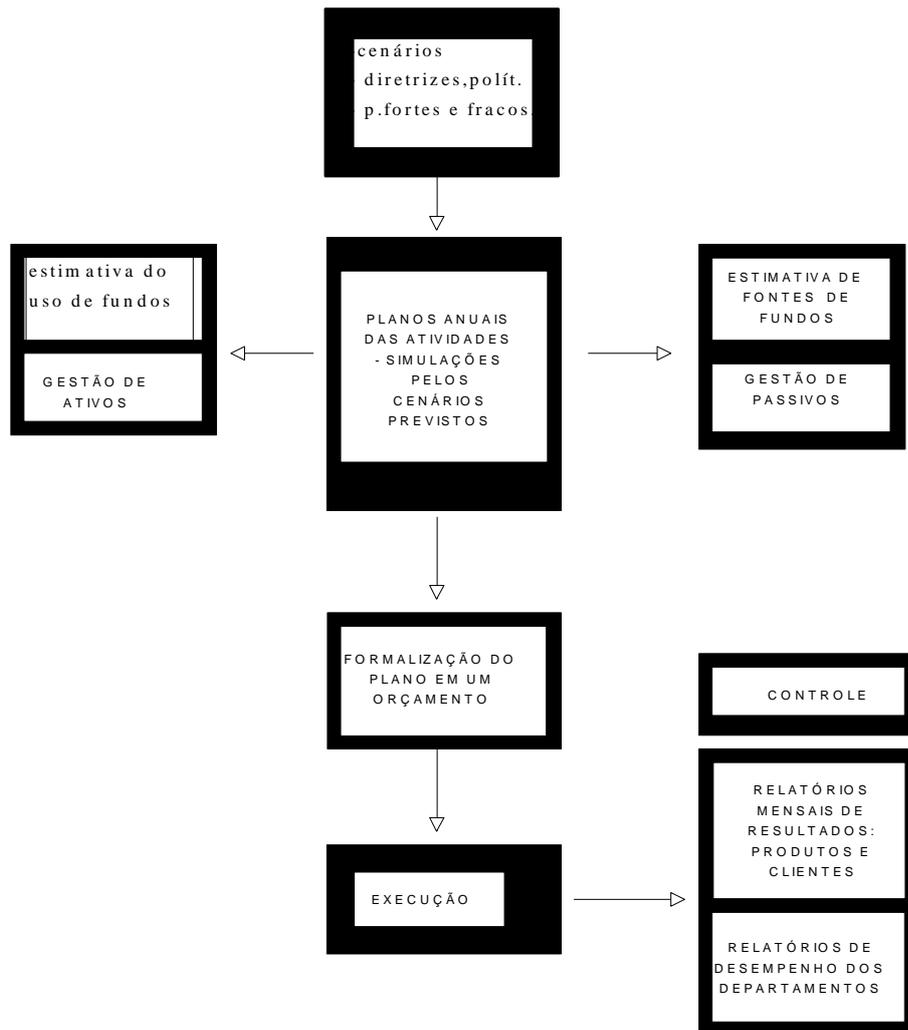
O planejamento das diversas áreas funcionais deve ser feito tendo em vista os cenários e diretrizes estratégicas desenhados durante o processo de planejamento estratégico.

Para cada departamento é elaborado um planejamento de consumo de recursos, volume produzido, "mix" investimentos em tecnologia, recursos humanos e ativos fixos, finalizando o processo em um plano de lucros.

A controladoria atuará no sentido de consolidar os diversos planejamentos funcionais visando otimizar o resultado da empresa como um todo.



Figura 2: Variáveis envolvidas no Planejamento Operacional de um banco



### Programação

Para Catelli, a programação envolve a elaboração de planos operacionais alternativos, com a seleção do programa a ser implementado. Este programa seria um ajuste ao plano operacional, tendo em vista sua aplicação no curto prazo.

### Execução

Corresponde a fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Esta fase pode exigir ainda alterações e ajustes no programa, com

conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes.

### **Controle**

Para Catelli e Guerreiro<sup>16</sup> "O controle deve ser executado a nível das áreas operacionais, a nível da administração das áreas operacionais e a nível da empresa como um todo: avaliação de desempenho global e analítica."

Para Bognar, o controle envolve quatro etapas:

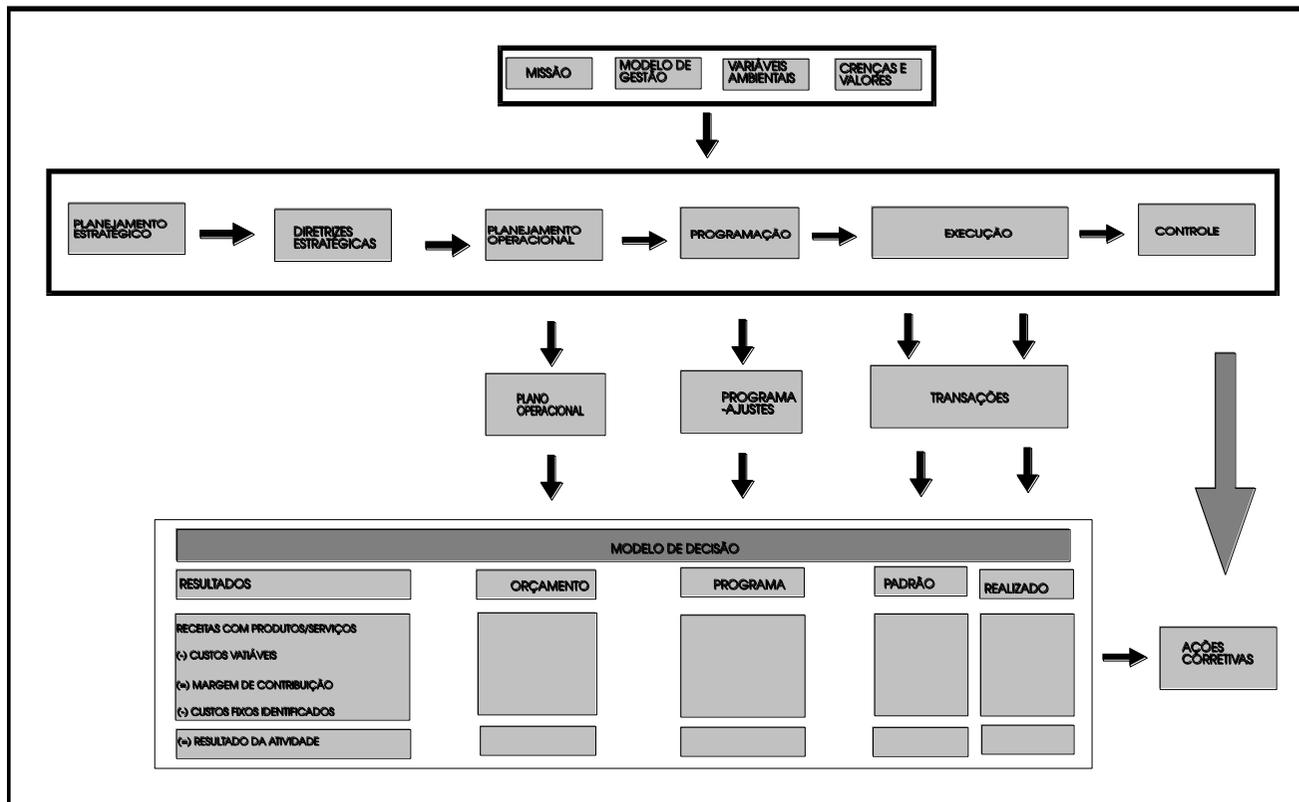
- Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho.
- Reunir informações sobre o desempenho real.
- Comparar o desempenho real com o previsto.
- Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Bognar afirma ainda que os controles devem ser baseados em planos. Sendo que quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles.

Para isso, os gestores precisam de um sistema de informações que lhes forneça informações sobre o planejado e sobre o real, permitindo-lhes fazer comparações em bases objetivas, em todas as etapas do processo de gestão.

---

<sup>16</sup> CATELLI, A. e GUERREIRO, R. *Op. cit.* p. 6.



## SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Para Guerreiro<sup>17</sup>, o sistema de informação para gestão econômica "É o conjunto de subsistemas de pré-orçamentação, orçamentos, custos e contabilidade, que reflete as decisões tomadas por ocasião do planejamento em termos monetários e, posteriormente confronta os resultados reais com os planejados, possibilitando então as ações de controle."

O sistema de informação para gestão econômica contempla ainda os seguintes aspectos, conforme Catelli e Guerreiro<sup>18</sup>:

O sistema de informação deve ser estruturado sob conceito de banco de dados: Planos de Contas; Plano de Áreas de Responsabilidade/Centro de Resultados; Contabilidade Gerencial e Contabilidade Societária.

As informações e relatórios devem atender os conceitos e o modelo de decisão dos usuários: Modelo de Informação com base no Modelo de Decisão e Modelo de Mensuração.

A mensuração das transações deve ser efetuada com a utilização de conceitos econômicos: valor de mercado; reconhecimento da receita pela produção dos bens e serviços; custo de oportunidade; valor a vista; equivalência de capitais.

Aos recursos, produtos/serviços das atividades diversas devem ser atribuídos, respectivamente, custos e receitas em base a valor de mercado: Preço de transferência; Preço e Custos correntes.

Segundo GUERREIRO<sup>19</sup>, ainda, "O modelo assume uma configuração própria para cada tipo de evento econômico, tanto a nível dos dados de entrada, quanto do processamento e das informações de saída."

Estas características fazem com que o modelo seja facilmente adaptável aos eventos econômicos de indústrias, empresas comerciais e prestadoras de serviços.

O modelo de gestão econômica pressupõe tanto a busca da eficiência quanto da eficácia o que implica na adoção, dentro do sistema de informações para gestão econômica, de preços de transferência, método de custeio variável e adoção de um sistema de padrões.

---

<sup>17</sup> GUERREIRO, Reinaldo. *Op. cit.* p. 275.

<sup>18</sup> CATELLI, Armando e GUERREIRO, Reinaldo. *Op. cit.*

<sup>19</sup> GUERREIRO, R. *Op. cit.* p. 283.

Figura 4: Modelo Conceitual do Sistema de Informação para Gestão Econômica



## CONCLUSÕES

Conforme já descrito nesse trabalho o ambiente com o qual os bancos se defrontam é um ambiente de grande competição, com uma maior abertura de mercado e com uma maior facilidade de entrada de novos participantes, comparativamente à década anterior, com o surgimento de novas tecnologias e o comportamento muito mais instável das taxas de juros. Esse ambiente de maior concorrência gerou novas posturas das empresas participantes do ramo de atividade estudado.

Em virtude das novas exigências do ambiente, estas empresas, a exemplo do que aconteceu com as indústrias, precisaram se tornar mais eficientes e eficazes. Foram obrigadas a investir em marketing buscando conhecer as reais necessidades de seus clientes, para oferecerem produtos que os satisfizessem. Sentiram necessidade de investir em tecnologia de informação, possibilitando a criação de serviços "on-line" e de complexas operações de engenharia financeira.

Nos dias atuais, a exemplo das indústrias, e também tendo em vista a concorrência, os bancos precisam investir na busca da qualidade total, aprimorando procedimentos, evitando desperdícios, buscando a máxima eficiência nas operações empreendidas.

Para isso tudo necessitam de instrumentos que tornem possível alcançar esses objetivos. O modelo de gestão econômica se presta ao atendimento das necessidades dos bancos comerciais nesse novo ambiente competitivo.

O Modelo de Gestão Econômica atende as necessidades de gestão de um banco comercial. Permite resolver o problema da gestão de ativos e passivos com o uso de simulação e a escolha de alternativas pelo resultado econômico obtido.

Ao integrar o sistema de padrões, de orçamentos e de contabilidade, permite usar uma única base de dados, integrando o planejado com o realizado. Ao fazer isso, permite incorporar as preocupações com a eficiência e eficácia no processo decisório, tornando possível a mensuração dessas características.

O Modelo de Gestão Econômica possibilita a gestão por resultados, ganhando o gestor nesse modelo o papel de empreendedor, do homem que "faz as coisas acontecerem". Acima de tudo o gestor é um homem de confiança da empresa, que atua otimizando o resultado de sua área e o resultado da empresa.

Ao adotar conceitos econômicos em seu modelo de mensuração, abandonando o custo histórico, o modelo de Gestão Econômica aplicado aos eventos econômicos de um banco comercial, torna as informações contábeis mais relevantes para a tomada de decisão.

O modelo proposto viabiliza a visão da contabilidade como um grande banco de dados proposta por Ludicibus e permite, também, a adequação das informações ao modelo decisório dos usuários.

O Modelo de Gestão Econômica permite identificar as atividades que não adicionam valor pela mensuração de seu resultado econômico. Possibilita também

otimizar o resultado de todo um segmento de uma cadeia produtiva, não permitindo que um elo desta cadeia se sobressaia às custas dos demais.

Também encontra lugar, no modelo proposto, o uso de uma Central de Recursos, administrando os preços de transferências entre as diferentes unidades aplicadoras e captadoras.

O uso desses preços de transferências possibilita a cobrança do custo de oportunidade dos recursos transacionados, possibilita, também, uma maior autonomia por parte dos gestores das áreas na tomada de decisão, sem perder de vista a congruência de objetivos das áreas em relação aos objetivos organizacionais. E, que estas decisões sejam tomadas com maior segurança e em bases mais objetivas, pela mensuração da contribuição feita ao resultado do banco pelas diferentes atividades empreendidas.

Ao mensurar o resultado por atividade, fica demonstrado de maneira clara aonde surge o resultado e quais as atividades que não estão adicionando valor à empresa.

Ao integrar o Sistema de Gestão e o Sistema de Informação, o modelo de gestão econômica traz construído dentro de si a preocupação com a eficiência e a eficácia empresarial, visando assegurar que o resultado seja alcançado, que a missão da empresa seja cumprida com continuidade.

Ao se adaptar a cada formatação dos eventos econômicos empresariais, o Modelo de Gestão Econômica contempla o modelo decisório dos usuários sobre esses eventos em cada ramo de atividade empresarial, indústria ou serviços, fornecendo informações adequadas para cada fase do processo de gestão.

É um modelo que se presta ao atendimento das necessidades de uma empresa competitiva, inserida no moderno ambiente empresarial, trazendo dentro de si uma visão sistêmica da empresa. Todos os subsistemas empresariais são contemplados de forma integrada e simultânea, visando a otimização dos resultados das diferentes atividades desempenhadas.

## **BIBLIOGRAFIA**

BOGNAR, Sônia Maria. Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica. São Paulo, 1991. 140 páginas. Dissertação de Mestrado. Fac. Econ. Adm. da Universidade São Paulo.

CATELLI, Armando e GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de atividades: "ABC" x "GECON". páginas 1 a 13. FIPECAFI. São Paulo, abril de 1993.

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica : uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo, 1989. 385 páginas. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, SP. Editora Atlas. 2a edição.

PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica. São Paulo, 1993. 278 páginas. Dissertação de Mestrado. Econ. Adm. da Universidade São Paulo.