

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

**BANCO DO BRASIL S.A.: o modelo de mensuração de resultados
para a captação de recursos via CDB baseado no conceito de
gestão econômica**

CARLOS FENSTERSEIFER

PORTO ALEGRE, 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

**BANCO DO BRASIL S.A.: o modelo de mensuração de resultados
para a captação de recursos via CDB baseado no conceito de
gestão econômica**

CARLOS FENSTERSEIFER

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

PORTO ALEGRE, 2001

Às minhas esposa e filha pela compreensão
em virtude da constante ausência e a
meus pais pelo exemplo de retidão.

RESUMO

O Sistema Financeiro Brasileiro tem sofrido enormes mudanças, oriundas, principalmente, do fim da “ciranda financeira”, da globalização, da estabilização da economia e do aumento das exigências de um consumidor melhor informado. Em decorrência de tal realidade, as instituições financeiras têm buscado novos conceitos de gestão, a fim de garantir a sua sobrevivência. O presente trabalho tenta demonstrar as modificações que ocorreram no Banco do Brasil em virtude da utilização dos conceitos de Gestão Econômica. Para tal, é apresentado o modelo de apuração de resultados no que tange à captação de um CDB, antes e depois da introdução do GECON. No final, são apresentadas as conseqüências práticas advindas do uso dos referidos conceitos.

ABSTRACT

The Financial System in Brasil has suffered enormous changes mainly due to the end of the financial bonanza, globalization, estabilization of the economy, and the increase of demands of a better-informed consumer. As a consequence of such reality, the financial institutions have been looking for new administration concepts as a way to guarantee their own survival. This work tries to demonstrate the modifications that occurred in Banco do Brasil due to the use of the concepts of GECON (from the Portuguese, "Gestão Econômica"). For such, a model of results verification, concerning the captation of a CDB before and after the insertion of Economic Administration is presented. In the end, practical consequences of the use of such concepts are presented.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO ESTUDO	4
	2.1 Delimitação do tema e definição do problema	4
	2.2 Objetivos	6
	2.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	6
	2.2.2 <i>Objetivo Específico</i>	7
	2.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	9
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
	3.1 Introdução	12
	3.2 Gestão Econômica	14
	3.3 Princípios do Gecon	15
	3.4 Benefícios do Gecon	16
	3.5 Custo de Oportunidade	17
	3.6 Preço de Transferência	19
	3.7 Modelo de Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade	22
	3.8 Resultado Econômico	23
	3.9 Papel dos Gestores	24
4	MÉTODO	26
	4.1 Introdução	26
	4.2 Pesquisa	27
	4.3 Técnicas	28
	4.4 Análise e Interpretação dos Dados	29
5	CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DE PESQUISA CONFORME OS CONCEITOS ADOTADOS PELO BANCO DO BRASIL S.A.	30
	5.1 Banco do Brasil	30

5.2 Processo de Gestão Econômica	31
5.3 Orçamento	32
5.4 Sistemas	33
5.5 Modelo de Mensuração	37
5.5.1 <i>Custeio Variável/Direto</i>	37
5.5.2 <i>Margem de Contribuição</i>	38
5.5.3 <i>Fator Limitativo</i>	39
5.5.4 <i>Custo de Oportunidade</i>	39
5.5.5 <i>Preço de Transferência</i>	40
6 MODELO DE ANÁLISE DE RESULTADOS	41
6.1 Modelo Antes da Introdução do Gecon	41
6.2 Modelo Após a Introdução do Gecon	45
7 REMUNERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	52
7.1 Avaliação de Desempenho	52
7.2 Remuneração	55
8 IMPLEMENTAÇÃO	59
9 CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

LISTA DE FIGURAS

1 Interação de Sistemas -----	34
2 Processo de Gestão e Sistema de Informação -----	35
3 Representação gráfica da captação de um CDB e apuração do resultado -----	47

1 INTRODUÇÃO

As décadas de inflação permitiram aos bancos brasileiros lucros vertiginosos oriundos da aplicação dos recursos dos clientes em títulos públicos, ou seja, a famosa ciranda financeira. Esta realidade trouxe a quase completa desconsideração, por parte das instituições financeiras, a princípios básicos de gestão, tais como:

- atendimento às necessidades dos clientes;
- preocupação com controle de custos;
- treinamento constante dos recursos humanos;
- utilização de técnicas modernas de definição de limites de crédito;
- mensuração de quais áreas efetivamente contribuem para o alcance dos resultados pretendidos.

A gestão no Banco do Brasil S.A. não fugia às características acima expostas. A tal fato, acrescentava-se a administração “política” (leia-se não profissional) muitas vezes imposta pelos governos do Regime Autoritário.

A globalização da economia, a exigência de um consumidor melhor informado e o fim do regime autoritário trouxeram as condições necessárias para o fim deste ciclo vicioso. Os bancos brasileiros defrontaram-se com uma dura realidade: ou partir para

a imediata e penosa atualização em diversas áreas – marketing, qualidade total, administração por resultados, tecnologia, remuneração de profissionais, etc. – ou fechar as portas.

Acosados pela concorrência internacional, os banqueiros brasileiros foram à luta, mediante as mais variadas estratégias, tais como fusões, aquisição de bancos públicos em leilões de privatização, redução drástica do número de funcionários, profissionalização dos recursos humanos remanescentes, adoção de conceitos como gestão econômica e atualização tecnológica. Tais fatos trouxeram vantagens para o cliente, visto que, nos dias atuais, é possível a aquisição de produtos adequados às suas necessidades.

É claro que ainda se encontram muitos problemas não resolvidos, pois, em poucos anos de inserção na globalização, não foi possível a solução de diversas situações que trazem dificuldades para o Sistema Financeiro e seus clientes. Podem-se citar as constantes modificações na legislação tributária, o despreparo dos bancos para ganhar dinheiro com a intermediação financeira, as constantes alterações nas políticas cambial e monetária e a aversão às mudanças por parte de alguns patrões e empregados, como alguns exemplos.

Neste contexto, o Banco do Brasil S.A., banco estatal federal, necessitou passar por uma verdadeira revolução interna no que tange à adequação do número de funcionários, à profissionalização dos recursos humanos, à introdução de técnicas modernas de delimitação de limites de crédito e, principalmente, à adoção de metodologia para aferição de resultados e otimização do seu desempenho econômico.

A adoção de nova metodologia para a aferição de resultados e otimização de desempenho econômico baseou-se na teoria da Gestão Econômica. Tal teoria procura demonstrar, em termos econômico-financeiros, qual o resultado obtido em cada atividade/negócio realizado pela empresa, levando-se em consideração o método de custeio variável.

Assim sendo, o exame dos seguintes elementos torna-se relevante para os propósitos deste trabalho: a delimitação do tema, a definição do problema, a justificativa do estudo, a definição dos objetivos, a fundamentação teórica, o método utilizado, a caracterização dos elementos de pesquisa, o modelo de análise de resultados antes e depois da introdução do GECON, a remuneração e avaliação de desempenho dos funcionários e a implementação do conceito de GECON.

2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO ESTUDO

As características gerais de um trabalho constituem-se no seu esqueleto básico, uma vez que, neste ponto, o pesquisador apresenta o que será tratado; por que será tratado; e onde ele quer chegar.

2.1 Delimitação do tema e definição do problema

A delimitação do tema é parte essencial de uma dissertação, na medida em que as análises e pesquisas realizadas no seu bojo têm como base o problema definido.

Se a escolha de um tema é fundamental para o bom êxito de um trabalho científico, sua delimitação constitui, igualmente, um requisito da maior importância (Andrade, 1999).

A escolha do tema implica a sua delimitação. Delimitar significa pôr limites, isto é, determinar a profundidade, abrangência e extensão do assunto. Delimitar, na prática, significa eleger um aspecto do tema escolhido, ou seja, um assunto para ser abordado em profundidade. Temas muito abrangentes geralmente não são tratados em profundidade: quanto melhor circunscrito o assunto, maiores as possibilidades de

um tratamento aprofundado, exaustivo. A profundidade acha-se estreitamente relacionada com a especificidade (Andrade, 1999).

O tema *“Banco do Brasil S.A.: o modelo de mensuração de resultados para a captação de recursos via CDB baseado no conceito de Gestão Econômica”* é o objeto de análise deste trabalho. A intenção é demonstrar as modificações que a aplicação do conceito acima referido trouxe para a mensuração do resultado de uma agência do Banco do Brasil S.A.

A experiência acumulada dos pesquisadores possibilita ainda o desenvolvimento de certas práticas para a formulação de problemas científicos, tais como :

- a) o problema deve ser formulado como pergunta;
- b) o problema deve ser claro e preciso;
- c) o problema deve ser empírico;
- d) o problema deve ser suscetível de solução; e
- e) o problema deve ser delimitado a uma dimensão possível (Gil, 1996).

O problema a ser tratado neste trabalho procura responder a seguinte indagação:

– Quais foram as conseqüências da adoção do modelo de mensuração baseado na Gestão Econômica no processo de captação de recursos via CDB para uma agência do Banco do Brasil S.A.?

A resposta a este problema contribuirá para a demonstração da transformação que a Gestão Econômica trouxe para a mensuração dos resultados de uma agência em relação à captação de recursos.

2.2 Objetivos

Este trabalho procura demonstrar a aplicação da teoria como indutora de modificações na realidade do Banco do Brasil.

2.2.1 Objetivo Geral

A teoria só tem razão de ser no momento em que se encontra aplicabilidade prática para os seus conceitos, posto que, de nada adiantam compêndios da melhor qualidade se não encontram guarida na vida real.

Os modelos desempenham a útil função de reduzir a realidade às suas principais propriedades. A orientação inicial para que se possa dispor de uma base para a abordagem da realidade por métodos de mensuração e descrição é proporcionada pelas teorias. As teorias, por sua vez, no entanto, baseavam-se em hipóteses tidas como plausíveis para explicar o universo em discussão. Portanto, a teoria fundamenta-se em certas experiências iniciais com a realidade, enquanto que a descrição está fundada em uma formulação teórica prévia. A necessidade de um processo repetitivo é mais do que evidente (Weston, 1977).

Por conseguinte, o objetivo geral deste trabalho consiste em :

- descrever as conseqüências da adoção do modelo de mensuração baseado no conceito de GECON para uma agência do Banco do Brasil S.A. em relação à captação de recursos via CDB.

Esta grande instituição foi da glória à quase-bancarrota, tendo em vista uma série de fatos político-administrativos, entre os quais se pode destacar a incorreta aferição dos resultados obtidos por suas unidades. A adoção do GECON procurou reverter tal fato.

2.2.2 Objetivo Específico

Durante os últimos anos, vários bancos brasileiros quebraram, como o Nacional e o Econômico (*O Globo*, 06.11.00), o que determinou a intervenção do Banco Central no Sistema Financeiro via liquidação extrajudicial de instituições financeiras, capitalização, administração compartilhada, criação do PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Resolução 2.208/95 do Conselho Monetário Nacional), estabelecimento de facilidades para aquisição de bancos brasileiros por bancos estrangeiros e, principalmente, edição de normas mais rígidas quanto ao gerenciamento de bancos com o objetivo de evitar falências generalizadas.

Uma das normas mais importantes para a adequação do mercado financeiro brasileiro é a que contém a seguinte exigência:

- todo banco brasileiro necessita que seu patrimônio líquido seja igual a, no mínimo, 11% do ativo ponderado pelo risco - $PL=11\%APR$ (Resolução 2.099/94 do Conselho Monetário Nacional).

Tal regra determinou um limite para a alavancagem financeira das instituições financeiras.

A situação acima descrita reforça a necessidade de utilização do sistema de gestão econômica, uma vez que os administradores de bancos necessitam saber efetivamente a margem de contribuição dos negócios realizados e, a partir deste prisma, decidir pela realização ou não de novas operações da espécie na medida de sua incidência sobre o Ativo Ponderado pelo Risco. Em outras palavras, quer-se dizer que as operações bancárias implementadas refletirão na possibilidade de realização de outras, tendo em vista o índice de 11%. Assim sendo, é fundamental saber qual o resultado econômico que está sendo produzido, uma vez que, se de não for dos maiores e a alavancagem estiver próxima do limite, é necessária a imediata mudança de estratégia por parte da instituição financeira.

Mais uma vez, pelo acima disposto, fica evidenciada a plausibilidade do objetivo geral deste trabalho. Entretanto, uma análise mais rica consubstanciar-se-á pela análise dos modelos de mensuração de resultados para a captação de recursos via CDB antes e depois da Gestão Econômica. Assim sendo, o objetivo específico deste trabalho é comparar a mensuração de resultados em relação à captação de recursos via CDB por uma agência, antes e depois da adoção do GECON.

2.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Todo estudo científico necessita de uma justificativa plausível, pois, em caso contrário, há apenas quimera acadêmica dissociada da realidade.

Diz-se que um tema é importante quando, de alguma forma, está ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da empresa ou da sociedade. Também pode-se considerá-lo como importante, se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada (Veppo, 1998).

A atuação do Banco do Brasil S.A. abrange todas as áreas de um conglomerado financeiro, tais como o fomento agropecuário, a assistência a microempresas, o atendimento de políticas públicas, a formatação de operações de derivativos, a estruturação de área Corporate (atendimento a megaempresas) e a participação em operações de “underwriting” internas e externas. Em outras palavras, pode-se dizer que o grande banco, Banco do Brasil S.A., é uma grande instituição formada por uma série de outras instituições menores, as quais, em princípio, parecem ter objetivos e políticas independentes. Contudo, na realidade, todos os segmentos do Banco existem para a maximização de resultados, e, assim sendo, é crucial para os gestores saberem quais destes segmentos efetivamente estão ou não contribuindo para o alcance do retorno esperado.

O ambiente internacional, em seus diversos aspectos, vem-se modificando e tornando-se mais competitivo e exigente. As empresas, em resposta às novas exigências ambientais, estão passando por mudanças profundas, e, como não poderia deixar de acontecer, os processos de mudança têm impactado a economia brasileira

e as empresas de forma geral (Catelli, 1999). No que tange ao mercado bancário, a velocidade das inovações tecnológicas e o acirramento da competitividade entre as instituições financeiras estão impulsionando o lançamento de novos produtos e os processos de aquisições e fusões. Logo, fica mais uma vez evidenciada quão fundamental é para o Banco do Brasil (BB) e, em especial, para cada dependência, a correta mensuração de seus resultados, visto que a manutenção/sobrevivência de uma unidade e da própria instituição dependem diretamente de que tais resultados sejam positivos.

O resultado econômico de uma empresa pode ser entendido como a variação positiva de sua riqueza entre dois momentos. Isto é, refere-se ao incremento de sua riqueza e espelha, portanto, o aumento de seu patrimônio, em determinado período (Catelli, 1999). Uma empresa que não produz lucro não tem razão de existir, na medida em que está destruindo capital dos acionistas e não está produzindo benefícios para a sociedade.

O resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das partes que a compõem. Essas áreas são definidas como “centros de responsabilidade”, ou seja, possuem um gestor específico com responsabilidade sobre determinadas atividades. Os resultados das áreas, portanto, são formados pelos resultados proporcionados pelas atividades que gerenciam (Pereira, 1999). Assim sendo, para garantir a sobrevivência do BB, os seus gestores precisam conhecer quais as unidades que produzem resultados, com a finalidade de readequar ou até extinguir aquelas que não agregam valor.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é o centro de uma dissertação, na medida em que, neste ponto, o pesquisador encontra guarida para o seu tema nos ensinamentos dos doutos.

3.1 Introdução

O ambiente mundial tornou-se, nas últimas décadas, palco de profundas e rápidas mudanças. No cenário econômico, o dinamismo no nível de competitividade entre empresas, nos avanços tecnológicos, na geração de incertezas políticas e econômicas e nos questionamentos dos hábitos de vida e dos valores impõem às organizações decisões rápidas, racionais e acertadas, numa visão empresarial que deve ir além da iniciativa de colocar um produto no mercado com retornos imediatos (Lemes, 1999).

A globalização se acelera no momento atual da história da humanidade, e traz consigo remodelagens em toda estrutura social, e não somente nas estruturas organizacionais das empresas. Estas últimas precisam se adaptar ao ambiente continuamente renovado, de modo que suas ações do presente sejam criadoras e otimizadoras de suas riquezas, e que as ações realizadas no passado sejam revistas

para, caso necessário, serem corrigidas e orientadas ao atendimento da missão da entidade (Santos, 1999).

Uma série de questões que merecem uma análise cuidadosa são atualmente “resolvidas” por meio de definições prontas, tais como: o estoque deve tender a zero, a qualidade deve ser total, o defeito zero, serviços que não se constituem na atividade principal da empresa precisam ser terceirizados, devem ser implementadas células de produção em todos os ambientes de produção, etc. (Catelli, 1999).

Muito mais do que fórmulas mágicas para resolver problemas, as empresas necessitam de uma abordagem “holística” para fazer frente a seus desafios, devendo implementar metodologias/tecnologias adequadas nos diversos subsistemas do ambiente empresarial, como na organização, no modelo de gestão, no sistema de gestão, no sistema de informação, nos processos operacionais e, fundamentalmente, fomentar a competência das pessoas e estimulá-las para que alcancem os objetivos da empresa (Catelli, 1999).

Bio (1985:18) considera sistema como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo” - destacando que:

“Uma empresa excede a “soma” de atividades isoladas, tais como: vender, comprar, controlar pessoal, produzir, pagar e receber. Ela deve ser considerada como algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura de organização. É necessário conceituá-la como um sistema de partes estreitamente relacionadas, com fluidez dinâmica”.

Sendo a empresa um sistema, e tendo que fazer frente a seus desafios, Pereira (1999: 46) observa que

“todas as atividades mantidas internamente devem ser competitivas, contribuindo favoravelmente para os resultados globais da empresa. Caso contrário, não se justifica mantê-las no ambiente interno da empresa, tendo em vista a existência de alternativas de mercado mais interessantes para a obtenção dos produtos gerados por essas atividades”.

O Banco do Brasil, por conseguinte, é um grande sistema, o qual, até o advento do GECON, não sabia quais atividades produziam ou não resultado.

3.2 Gestão Econômica

O sistema de gestão no modelo GECON (gestão econômica) diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa (Catelli, 1999).

Uma preocupação básica do sistema é espelhar em termos econômico-financeiros o que ocorre nas atividades operacionais da empresa (Catelli, 1999).

O sistema está voltado não só para a eficiência, mas, sobretudo, para a eficácia empresarial. Dessa forma, os eventos das atividades relevantes da empresa são mensurados por receitas e custos e geram resultados econômicos (Catelli, 1999).

Consoante Nakagawa (1987), a eficácia está associada diretamente à idéia de resultados e produtos decorrentes da atividade principal de uma empresa, à realização de suas metas e objetivos com vistas ao atendimento do que ela considera sua missão e propósitos básicos. Eficiência, por sua vez, é um conceito relacionado a método,

processo, operação, enfim, ao modo certo de fazer as coisas e pode ser definida pela relação entre quantidade produzida e recurso(s).

A figura do tradicional centro de custos é substituída pelo centro de resultado e área de responsabilidade (Catelli, 1999).

Catelli (1999) sintetiza os principais tópicos a respeito do GECON, a saber:

- a) Definição - GECON - Gestão Econômica, significa Administração por Resultado;
- b) Objetivo - O GECON objetiva a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais;
- c) Escopo - O GECON é inteiramente voltado para a eficácia empresarial, cuja concretização se verifica pela otimização do resultado econômico;
- d) Composição - O GECON compreende:
 - um sistema de gestão; e
 - um sistema de informações.

3.3 Princípios do Gecon

Segundo Catelli (1999), o GECON adota um sistema de gestão diferenciado em relação aos modelos existentes. Alguns dos princípios são:

- a eficácia da empresa é a função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual à soma dos resultados das áreas;
- as áreas são debitadas/creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade, as eficiências/ineficiências não são transferíveis para outras áreas nem repassadas aos produtos/serviços;

- as áreas tratadas como empresa, seus gestores como os respectivos “donos” e a avaliação dos mesmos envolvem não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos/serviços gerados (receitas). Assim sendo, objetiva-se destacar e valorizar posturas empreendedoras - fazer acontecer sem desculpas;
- a função/missão definida para cada área, mais do que um clichê organizacional, é a base para a avaliação da gestão e, principalmente, um implementador da eficácia da empresa. Por exemplo, se a função da Manutenção for consertar equipamentos, seu resultado será apurado com base no valor do reparo e, nesse caso, quanto pior o serviço executado, mais os equipamentos quebrarão e mais essa atividade lucrará, enquanto a empresa perderá. Se for manter os equipamentos disponíveis para uso, cobrará os serviços pelo valor do aluguel por hora e seu resultado dependerá da produtividade e da eficiência operacional, contribuindo e assegurando, também, a eficácia da empresa;
- os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais (investidores, condições de vendas a prazo, condições de compras a prazo, tempo de estocagem, tempo de processamento de produtos/serviços etc.) são imputados às áreas respectivas, separadamente dos resultados das decisões operacionais;
- a área financeira é o banco interno, financiando/captando os recursos requeridos/gerados pelas áreas. Seu resultado decorrerá do valor de seus serviços menos os custos financeiros efetivamente incorridos.

3.4 Benefícios do Gecon

Os benefícios gerados pelo sistema são inúmeros, principalmente pela consistência, confiabilidade e oportunidade das informações, que permitem maior nível de delegação de autoridade sem perda de controle (Catelli, 1999).

O GECON promove, ainda, uma transparência maior e um envolvimento efetivo dos gestores, que se sentem donos de suas áreas, e uma monitoração eficaz dos processos de gestão com a conseqüente minimização dos riscos. Elimina “áreas cinzentas” da organização e envolve todas as áreas nos objetivos maiores da empresa, articulando e estimulando os gestores a buscar o melhor para a companhia. Os gestores passam a ser avaliados por sua contribuição efetiva para a empresa e por parâmetros lógicos obtidos das variáveis que estão sob sua esfera de ação (Catelli, 1999).

Também, o sistema estimula a criatividade dos gestores, evidenciando que os resultados podem ser melhorados não só pela diminuição de despesas, mas, sobretudo, pelo incremento de volumes, pela otimização do mix de produtos, pela diminuição de prazos de estocagem, pela utilização eficiente de recursos e pela administração dos aspectos financeiros (prazo de pagamentos/recebimentos e taxas de custo financeiro de oportunidade) dos eventos que envolvam terceiros (Catelli, 1999).

3.5 Custo de Oportunidade

O custo de oportunidade corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em

detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa (Oliveira & Pereira, 1999).

Sob esse enfoque, e considerando que o problema fundamental da tomada de decisão é a escolha de alternativas, o custo de oportunidade expressa o benefício efetivamente obtido de uma decisão, considerando o melhor uso alternativo dos recursos envolvidos (Oliveira & Pereira, 1999).

Assim, o resultado de uma decisão decorre do confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa abandonada (custo de oportunidade) (Oliveira & Pereira, 1999).

Ainda, segundo os ensinamentos de Oliveira & Pereira (1999), determinados pontos estão implícitos ao conceito de custo de oportunidade:

- o custo de oportunidade de um fator representa, economicamente, seu verdadeiro valor;
- o problema da decisão consiste na escolha de uma entre duas ou mais alternativas viáveis de uso dos recursos;
- usos alternativos dos mesmos recursos podem propiciar diferentes resultados; e
- o que é sacrificado quando da opção por uma alternativa é a possibilidade de obtenção de melhores resultados em outras oportunidades.

Esses pontos sustentam algumas definições do Modelo de Gestão Econômica relativamente à adoção do conceito:

- as alternativas consideradas devem ser variáveis e possíveis diante da estrutura operacional do negócio;
- a diferença entre o custo de oportunidade dos recursos consumidos no processo de obtenção de produtos/serviços e o custo efetivamente incorrido espelha o valor adicionado pela atividade (resultado econômico);
- as alternativas devem considerar a natureza, o estado atual e futuro da situação em avaliação;
- para avaliação de desempenhos das áreas, devem ser consideradas as alternativas que estão dentro dos limites de autoridade e responsabilidade de seus respectivos gestores; e
- o mercado desempenha importante papel na determinação do custo de oportunidade (Oliveira & Pereira, 1999).

3.6 Preço de Transferência

Todas as atividades na empresa possuem um caráter econômico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos e serviços. Os recursos consumidos, por serem escassos, e os produtos e serviços gerados, por atenderem a necessidades ambientais, possuem valor econômico, impactando o resultado econômico da empresa. Para garantir a continuidade da empresa, entende-se que essas atividades deveriam ser geridas de forma eficiente e eficaz, criando um valor que permitisse, pelo menos, a reposição dos recursos consumidos no processo de obtenção dos mesmos (Pereira, 1999).

O Preço de Transferência é definido como o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as atividades e áreas internas de uma organização (Oliveira, 1999).

A gestão econômica dessas áreas, assim como da empresa como um todo, requer o reconhecimento do resultado gerado em cada atividade, de modo que sejam identificadas e otimizadas suas contribuições para os resultados globais da empresa (Oliveira, 1999).

Além do aspecto de mensuração dessas contribuições, o conceito de preço de transferência deve incorporar características que estimulem os gestores a buscarem, de forma lúcida e objetiva, o sucesso da empresa como um todo, por meio de sua atuação numa área em particular (Oliveira, 1999). Segundo o mesmo autor, as premissas do preço de transferência são:

- toda empresa é um processo de transformação de recursos em produtos/serviços, composto de diversas atividades que interagem entre si;
- as atividades possuem caráter econômico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos/serviços;
- os recursos consumidos, por serem escassos, possuem valor econômico (custos), e os produtos/serviços gerados, por satisfazerem necessidades ambientais, também o possuem (receitas); e
- as atividades contribuem para os resultados econômicos da empresa.

Existem, também, consoante Oliveira (1999), noções implícitas ao conceito de preço de transferência:

- intermediação das relações entre as áreas de responsabilidade organizacionais;
- reconhecimento do resultado gerado pelas áreas e atividades; e
- mensuração da evolução do patrimônio da organização, considerando todos os eventos relacionados à formação de seus resultados.

Sob esse enfoque, Oliveira (1999) entende que a incorporação do conceito de preço de transferência ao sistema de informações da empresa deve apoiar a gestão no sentido de:

- permitir uma constante avaliação dos níveis de eficiência e eficácia da empresa, a partir das relações econômicas entre as suas atividades;
- permitir avaliações de desempenhos justas, a partir da correta mensuração da contribuição das atividades e das áreas para o resultado global da empresa;
- suportar e permitir simulações e avaliação das decisões tomadas na empresa;
- induzir comportamentos adequados dos gestores;
- não permitir o repasse de ineficiências entre as áreas; e
- promover a capacidade competitiva da empresa.

Desse modo, entende Oliveira (1999), as avaliações de desempenhos e resultados requerem o estabelecimento de preços de transferência com base em conceitos racionais, lógicos, justos e capazes de induzir às melhores decisões para a empresa. Entretanto, a utilidade do conceito no contexto gerencial-informativo está fortemente condicionada ao conjunto de conceitos que lhe dão sustentação, aqui denominado **MODELO DE PREÇO DE TRANSFERÊNCIA**.

3.7 Modelo de Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade

O modelo de transferência, conforme utilizado no Sistema de Gestão Econômica, baseia-se no conceito de custo de oportunidade. Estrutura-se a partir da premissa de que o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados (Pereira, 1999).

Por melhor alternativa econômica, deve-se entender aquela que possibilite à organização o maior incremento de resultado econômico possível (Oliveira, 1999).

Desse modo, a melhor alternativa será sempre escolhida à luz dos resultados possíveis de serem obtidos, a partir das opções de uso alternativo do produto de uma determinada área, lembrando que o produto de uma área constitui o recurso ou insumo da área que o recebe (Oliveira, 1999).

O autor afirma que, do ponto de vista da unidade transferidora, o valor do produto transferido corresponde ao benefício que seria gerado pela melhor alternativa preterida em favor da ação escolhida. Considerando que cada área:

- a) possui a missão de fornecer um determinado produto/serviço para as unidades que dele necessitam; e
- b) para atender à sua missão, dispõe de, pelo menos, duas alternativas, quais sejam, produzir internamente ou adquirir o produto/serviço no mercado;

- benefício da decisão de produzir internamente o produto/serviço corresponde ao valor da melhor alternativa desprezada, ou seja, ao menor preço de mercado do produto/serviço transferido (Pereira, 1999).

Esse valor constitui uma receita para a unidade transferidora e um custo para a unidade receptora do produto ou serviço (Oliveira, 1999).

Assim sendo, apesar da possibilidade de um gestor ser responsável apenas pelo custo de determinados recursos consumidos no processo produtivo, esse custo muito provavelmente estará associado a uma receita, que representa o benefício obtido no processo de produção. A necessidade de mensuração, não apenas dos custos, mas também dos benefícios (receitas) gerados pelas atividades, reforça a superioridade dos modelos baseados em preços de mercado para as finalidades de gestão econômica (Oliveira, 1999).

3.8 Resultado Econômico

O resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das áreas que a compõem. Essas áreas são definidas como centros de responsabilidade, ou seja, possuem gestor específico com responsabilidade sobre determinadas atividades. Os resultados das áreas, portanto, são formados pelos resultados proporcionados pelas atividades que gerenciam (Guerreiro, 1999).

Essas atividades consistem num processo de transformação, que consome recursos e gera produtos e serviços. O resultado das atividades, por sua vez, é

formado pelo resultado dos eventos necessários para realizá-la, como, por exemplo, compras, produção, captação, aplicação, etc. Por impactarem na situação patrimonial da empresa, esses eventos são denominados eventos econômicos (Guerreiro, 1999).

Um evento econômico refere-se a um conjunto de transações de mesma natureza, cujo impacto econômico pode ser mensurado da mesma forma (modelo de mensuração econômica dos eventos). A transação consiste, portanto, no menor nível em que pode ser identificado o resultado econômico (Guerreiro, 1999).

Os resultados econômicos das transações podem, portanto, ser acumulados por eventos, produtos, atividades, áreas e empresa, demonstrando onde, quando e como ele é formado e, desse modo, viabilizando a gestão por resultados (Guerreiro, 1999).

3.9 Papel dos Gestores

Para garantir a continuidade da empresa, suas atividades deveriam ser geridas de forma eficiente e eficaz, gerando um valor que permitisse, pelo menos, a reposição dos recursos consumidos (Guerreiro, 1999).

Dessa forma, os gestores, por meio de suas decisões, deveriam procurar otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global da empresa. Mesmo a decisão de se manter uma atividade deficitária deve levar em conta a necessidade de que as demais atividades gerem resultados suficientes para garantir a continuidade da organização ao longo do tempo (Guerreiro, 1999).

O papel dos gestores engloba, portanto, duas responsabilidades: uma em relação à área sob seu controle e outra em relação à empresa toda. Ao decidirem sobre os eventos econômicos (compras, produção, estocagem, vendas, captação, aplicação, etc.), os gestores devem procurar otimizar seus resultados, de modo que as atividades sob sua responsabilidade contribuam favoravelmente para o resultado global da empresa (Guerreiro, 1999).

4 MÉTODO

Toda dissertação deve ser realizada através da utilização de um Método Científico a fim de permitir a avaliação de sua viabilidade.

4.1 Introdução

O pesquisador precisa definir qual a abordagem que será dada ao trabalho a fim de que haja coerência entre o tema definido e o método de pesquisa a ser utilizado.

Podem-se dividir as abordagens dos estudos direcionados para pesquisas em Ciências Sociais (Gil, 1991), a saber:

- a) segundo as técnicas de obtenção de dados: métodos experimental, observacional, comparativo, estatístico e clínico;
- b) a partir dos objetivos do trabalho: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa; e
- c) segundo o envolvimento do pesquisador e pesquisado: pesquisa-ação e pesquisa-participante.

Segundo Gil (1991), para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo. Na literatura científica inglesa, esse modelo recebe o nome de *design*, que pode ser traduzido como desenho, desígnio ou delineamento. Desses três termos, o mais adequado é delineamento, já que bem expressa as idéias de modelo, sinopse e plano.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental; no segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post-facto, o levantamento e o estudo de caso (Gil, 1991).

4.2 Pesquisa

Segundo Gil (1991), pode-se dizer que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições e as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Este trabalho é de caráter exploratório e descritivo, na medida em que tem como objetivos proporcionar familiaridade quanto à adoção do sistema de GECON numa dependência do Banco do Brasil S.A. em relação à captação de recursos via CDB e descrever as conseqüências advindas deste fato.

Quanto ao delineamento deste trabalho, os procedimentos adotados para a coleta de dados são:

- a) pesquisa bibliográfica - desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos;
- b) pesquisa documental - desenvolvida a partir de vasto conjunto de documentos disponíveis; e
- c) decorrentes da experiência prática adquirida através da participação no dia-a-dia dos negócios, envolvendo a captação de recursos via CDB e o cálculo do retorno auferido pela agência em questão.

4.3 Técnicas

Técnicas são conjuntos de normas usadas especificamente em cada área das ciências. As técnicas de pesquisa acham-se relacionadas com a coleta de dados, ou seja, com a parte prática da pesquisa. Daí afirmar-se que técnica é a instrumentação específica da coleta de dados (Andrade, 1999).

Basicamente, utilizam-se as seguintes técnicas para a coleta de dados:

- a) observação participante - o pesquisador participa dos fatos observados;
- b) levantamentos documentais - tem-se à disposição importante conjunto documental.

Depois de realizada a coleta de dados, parte-se para a análise do conteúdo de tais dados, a qual consiste na sua organização e interpretação.

A última etapa é a construção do relatório propriamente dito, quando, então se tem uma atividade individual, envolvendo os dados e opiniões coletados, o referencial teórico pesquisado e projeções de sugestões (Ribeiro, 1999).

4.4 Análise e Interpretação dos Dados

Os dados são mostrados de forma comparativa, ou seja, procurando ilustrar a realidade da captação de um CDB antes e depois da utilização do conceito de Gestão Econômica.

5 CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DE PESQUISA CONFORME OS CONCEITOS ADOTADOS PELO BANCO DO BRASIL S.A.

Neste capítulo, os conceitos de Gestão Econômica serão abordados consoante a ótica do Banco do Brasil com o fito de verificar as modificações que ocorreram na instituição depois da introdução dos conceitos de Gestão Econômica apresentados anteriormente.

5.1 Banco do Brasil

O Plano Real implantou uma nova realidade de mercado: estabilização da moeda com conseqüente redução dos ganhos inflacionários. Esse cenário passou a exigir das instituições financeiras, notadamente do Banco do Brasil, além de maior agressividade, atuação mais eficaz na geração de resultados, consolidação de sua face mercadológica e reforço de sua performance negocial (Gestão Econômica, 2000).

A adaptação do Banco do Brasil a esse novo ambiente é condição de sobrevivência. Um dos elementos para tal sobrevivência constitui-se na correta mensuração da rentabilidade auferida nos negócios, inclusive quanto à captação de recursos via CDB (certificado de depósito bancário).

O CDB é o produto financeiro básico utilizado pelas instituições financeiras para obter os recursos necessários à realização da intermediação financeira.

Pode-se afirmar que a intermediação financeira, ou seja, a transferência de recursos das unidades econômicas superavitárias para as unidades econômicas deficitárias é a função clássica das instituições financeiras.

Assim sendo, é fundamental para o Banco do Brasil e para cada uma de suas dependências saber qual o resultado obtido como agente captador de recursos via CDB, na medida em que boa parte das operações ativas dependem do sucesso da política de captação de recursos. A mesma situação ocorre na Caixa Econômica Federal, conforme ensinamento de Dornelles (1999): “na mesma proporção em que lhe é cobrada a geração de benefícios diretos à sociedade na forma de financiamentos com reduzidas taxas de juros e de contribuição ao bem-estar da Comunidade, é-lhe, também, exigida a apresentação de resultados econômicos que garantam satisfatória remuneração do capital investido pelos acionistas.

5.2 Processo de Gestão Econômica

Num ambiente de intenso dinamismo, em que a empresa busca desenvolver capacidades gerenciais competitivas, torna-se crucial, para o seu sucesso e continuidade, um sistema/processo de gestão que permita a identificação e mensuração da contribuição das diversas atividades realizadas no processo de criação de valor.

O processo de gestão é um conceito muito abrangente. Pode tratar de questões como recrutamento, escolha de tecnologias adequadas e até do pagamento de um cheque no caixa (Gestão Econômica, 2000).

Este trabalho restringe-se aos aspectos relacionados à gestão econômica, que tratam de como uma agência do Banco do Brasil gera resultados mediante a captação de recursos via CDB.

5.3 Orçamento

No processo orçamentário, as pessoas dos diversos níveis hierárquicos são envolvidas na elaboração de um mapa de resultado global da empresa (orçamento), o que as obriga a uma reflexão sobre as alternativas possíveis de alocação de recursos (Gestão Econômica, 2000).

A integração do orçamento com o processo de gestão dá-se em todas as fases deste através do fornecimento de informações sobre tendências, projeções e realizações, que subsidiarão a elaboração dos Planos de Ação, a escolha de caminhos a serem seguidos e a identificação de necessidades de correções de rumos e replanejamentos (Dornelles, 1999).

Os gestores, ao elaborarem suas propostas de orçamento, tendem a tomar decisões procurando maximizar o resultado de sua unidade. Para a Organização, não interessa maximizar o resultado de uma unidade, mas, sim, o resultado global da empresa. Por isso, essas propostas devem ser integradas num único plano, com a finalidade de racionalizar a utilização dos recursos, sempre em conformidade com as

estratégias da Organização, e harmonizar os valores de forma a evitar conflitos que comprometam o resultado do Conglomerado (Gestão Econômica, 2000).

Da integração das propostas orçamentárias de cada unidade/agência, presente a necessidade de otimização de resultado, podem surgir ajustes nas propostas originais, até que se chegue ao melhor orçamento para o Conglomerado (Gestão Econômica, 2000).

No Banco do Brasil, cada agência elabora o seu orçamento, o qual será examinado pela Controladoria e, se for o caso, alterado; passando, então, a integrar o orçamento geral da empresa.

5.4 Sistemas

Os sistemas que dão apoio ao processo orçamentário e fornecem os elementos necessários para os gestores visualizarem o resultado de suas agências são:

- a) Sistema ARI: mecanismo utilizado para a apuração do resultado gerencial por unidade. Tem por objetivos propiciar o controle e a análise do desempenho gerencial e financeiro das agências, órgãos da Direção Geral e Regionais;
- b) Sistema Admin: tem como objetivo facilitar o acompanhamento do orçamento e dos resultados pelas dependências;
- c) Sistema CDA: tem por finalidade controlar as despesas administrativas do Conglomerado Banco do Brasil, inclusive quanto ao aspecto de disponibilidade de recursos orçamentários para a sua realização, permitindo acompanhamento diário;

- d) Sistema ORC: este sistema serve para o acompanhamento diário e a identificação dos desvios entre os volumes orçados e realizados, permitindo ao gestor acompanhar o cumprimento de seu orçamento;
- e) Sistema REN: é um instrumento de apoio à decisão que fornece informações sobre o resultado de cada cliente. Este sistema contempla:
 - a margem de contribuição do cliente, a qual resulta da soma da margem de contribuição dos produtos por ele consumidos, e
 - a margem de contribuição por segmento de mercado (pessoa física, pessoa jurídica e Governo).

A Controladoria do Banco do Brasil está trabalhando no sentido de incluir no Sistema REN um módulo de projeção, o qual permitirá antever os resultados financeiros esperados de cada negócio, tanto por competência (conforme a contabilização), como pelo valor presente dos fluxos dos benefícios futuros e esperados.

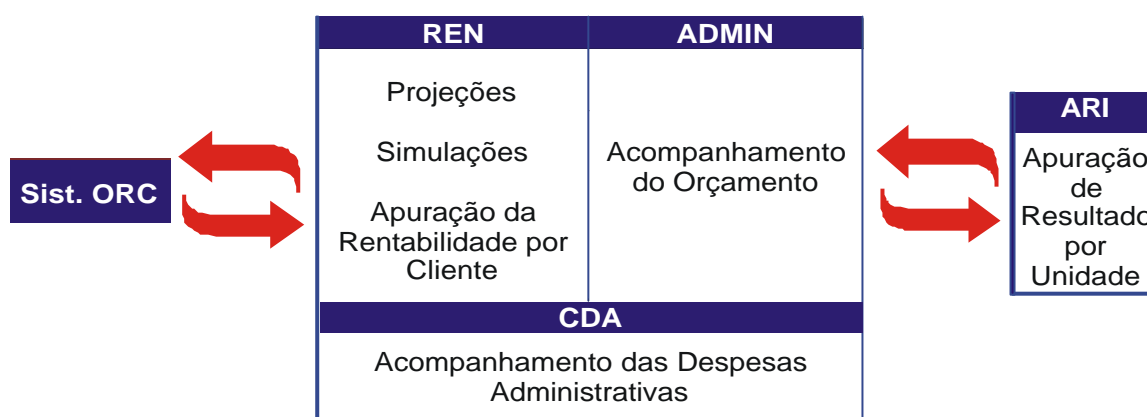
Este é o sistema no qual o conceito de Gestão Econômica encontra-se mais difundido, uma vez que a sua concepção baseia-se no uso dos custos variáveis e preocupa-se em espelhar o que ocorre nas atividades operacionais do Banco do Brasil em termos econômico-financeiros.

- f) Sistema RNT: este foi o primeiro sistema criado e utilizado pelo Banco do Brasil com a finalidade de demonstrar aos gestores o efetivo retorno que cada cliente proporcionava através do cálculo da rentabilidade dos produtos utilizados. Este sistema apresentava uma série de problemas, tais como: o reduzido número de

produtos alcançados e a utilização de custos fixos médios para os cálculos – tais problemas serão examinados mais adiante. Tendo em vista os problemas assinalados, o Banco do Brasil substituiu-o pelo Sistema REN.

Reproduz-se, abaixo, o processo de gestão integrado ao sistema de informações (*Gestão Econômica, 2000*).

Figura 1 – Interação de Sistemas

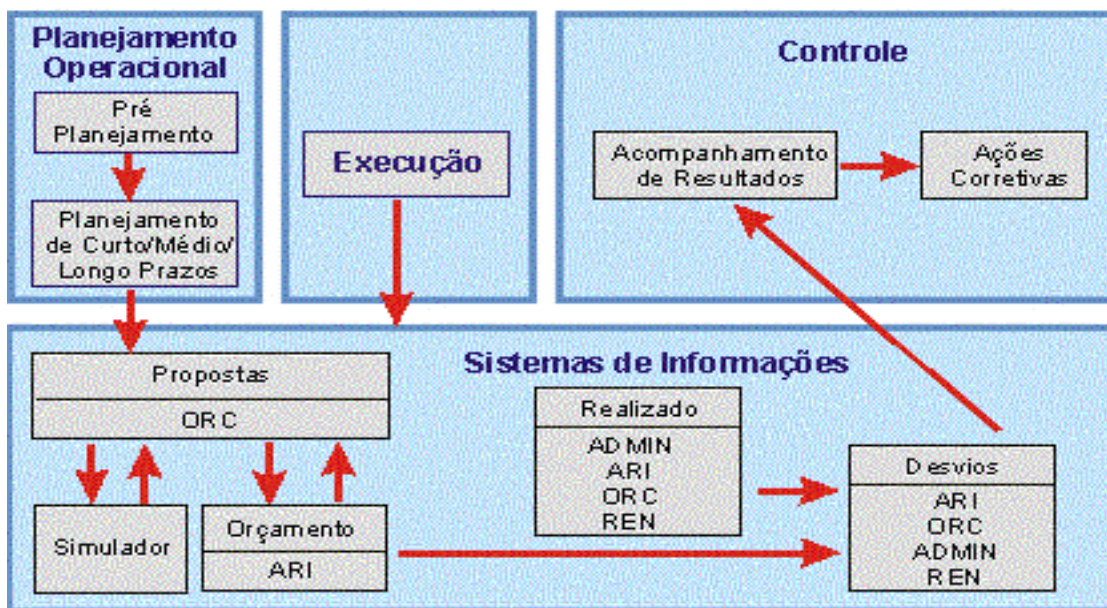


Em várias situações, um sistema busca informações noutro sistema para produzir suas análises e relatórios gerenciais. Como exemplo, pode ser citada a seguinte relação:

- sistema ORC: valores orçamentários definidos para a agência;
- sistema ADMIN: compara tais valores orçados com o realizado, mostrando o resultado financeiro atingido pela agência;

- sistema ARI: leva em consideração os valores orçados, os valores atingidos e, depois de descontar as despesas fixas verificadas via CDA, apura o resultado final da agência.

Figura 2 – Processo de Gestão e Sistema de Informação



Fonte: Banco do Brasil (2000)

Esta figura exemplifica o processo de Gestão Econômica dentro do Banco do Brasil, a saber:

- planejamento;
- simulação de resultados;
- definição do orçamento;
- apuração de resultado dos valores realizados;
- levantamento dos desvios;
- acompanhamento dos resultados, e
- se possível, ações corretivas.

5.5 Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração utilizado atualmente pelo Banco do Brasil tem como premissa que a soma dos resultados das unidades forma o resultado global da instituição. Tal situação é corroborada pela teoria sobre Gestão Econômica, na medida em que Pereira (1999) diz que “o resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das áreas que a compõem. Essas áreas são definidas como centros de responsabilidade, ou seja, possuem um gestor específico com responsabilidade sobre determinadas atividades”.

5.5.1 Custeio Variável/Direto

O Banco do Brasil, na apuração do resultado de suas unidades, produtos e clientes, adota a metodologia de custeio variável. Nessa metodologia, são atribuídos aos produtos somente seus custos variáveis, os quais são aqueles que variam em função do volume de negócios realizados. Como exemplo, podem-se citar os custos financeiros de captação e as tarifas de interbancário.

Os custos variáveis representam os dispêndios que variam diretamente com as unidades de serviços prestados, não precisando de rateios para sua alocação, necessários à consecução da receita (Farias, 1998).

Os custos fixos (aqueles que existem independentemente da execução da operação ou do negócio) não são distribuídos para as unidades de produto. Tais custos decorrem das decisões tomadas quanto à estrutura necessária ao

funcionamento de uma agência, o que determina que fiquem alocados única e exclusivamente na unidade que os gera.

Catelli (1999) ensina que “a crença de que somente através da alocação (rateio) de despesas fixas é possível gerenciá-las é totalmente equivocada. Ao se transferir despesas de uma unidade para outras que não detêm controle sobre as mesmas, perde-se a condição de:

- planejamento e controle dos recursos que representam; e
- avaliação de desempenhos tanto das unidades que transferem quanto das que recebem essas despesas”.

As vantagens da adoção do custeio variável são:

- espelha a realidade econômica, na medida em que informa o quanto de custo é decorrente apenas daquela unidade de negócio ou produto;
- incentiva a realização de novos negócios, visto que o rateio de custos fixos aos produtos cria a ilusão que o produto é caro, enquanto o que pode estar superdimensionado é a estrutura fixa.

5.5.2 Margem de Contribuição

Segundo Farias (1998), margem de contribuição é a diferença entre a receita e o custeio variável de um produto, indicando sua parcela de contribuição para a cobertura dos custos fixos e a formação do resultado do banco.

O resultado de um cliente é obtido pela soma das margens de contribuição dos produtos que ele consome. Certamente que os executivos do Banco do Brasil devem priorizar a colocação dos produtos que oferecem maior margem.

5.5.3 Fator Limitativo

Fator limitativo, também conhecido como consumo de estrutura, é a restrição ao crescimento dos negócios, dada uma limitação de capacidade de atendimento, de suporte, de processamento eletrônico, etc. Este conceito é usado para escolher, em épocas de pico, qual produto ou segmento será priorizado. A preferência recairá sobre o que obtiver maior quociente na divisão da margem de contribuição pelo fator limitativo.

Na realidade, este conceito tem perdido um pouco de sua importância, uma vez que a moderna tecnologia da informação tem fornecido as condições necessárias para o processamento automatizado de grandes massas de dados e informações, eliminando ou, pelo menos, reduzindo drasticamente o trabalho repetitivo. Assim sendo, a mão-de-obra fica liberada para a realização de negócios/atividades lucrativas com a possibilidade de aumentar exponencialmente a escala de produção.

5.5.4 Custo de Oportunidade

Custo de Oportunidade é a expressão monetária do benefício que se obteria caso se aplicassem os recursos na melhor alternativa desprezada em condições equivalentes (Farias, 1998).

O custo de oportunidade tem duas funções básicas:

- representar a remuneração do capital investido pelos proprietários da empresa;
- servir de base para se estabelecer o preço de transferência interno de produtos e serviços (Farias, 1998).

5.5.5 Preço de Transferência

Para o Banco do Brasil, preço de transferência é a remuneração paga por um serviço, produto ou serviço transferido de uma unidade para outra. É estabelecido com base nos preços praticados no mercado. A aplicação deste conceito permite a apuração do resultado de cada dependência – como se fossem para esse efeito, empresas independentes – sem o repasse das ineficiências de uma para outra.

No caso de captação de recursos via CDB, a remuneração da agência captadora é feita pelo CDI (certificado de depósitos interfinanceiros). O CDI é determinado/precificado pela realização de troca de recursos entre os bancos.

6 MODELO DE ANÁLISE DE RESULTADOS

A nova realidade econômica - pós Plano Real - exigiu do Banco do Brasil uma nova postura gerencial, principalmente no que se refere à correta e tempestiva apuração do retorno auferido com a realização dos negócios.

Este capítulo aborda os modelos de apuração de resultados antes e depois do GECON.

6.1 Modelo Antes da Introdução do Gecon

O Banco do Brasil, até meados da década de 80, não possuía um método que avaliasse a rentabilidade de um cliente. Tal fato trazia enormes transtornos para o dia-a-dia da empresa e de seus gestores, na medida em que, por exemplo, uma agência que captasse um CDB à taxa X e outra que o fizesse à taxa $x+y$, produziam, ficticiamente, o mesmo resultado.

Em 1986/1987, o Banco do Brasil criou o sistema RNT com a finalidade de demonstrar aos gestores o efetivo retorno que cada cliente proporcionava através do cálculo da rentabilidade dos produtos utilizados; entretanto, o número de produtos alcançados pelo sistema era pequeno. Pouco a pouco tal número foi aumentado.

Antes da introdução do conceito de Gestão Econômica, a metodologia de cálculo da rentabilidade, via sistema RNT, oriunda da captação de um CDB (certificado de depósito bancário) era assim determinada:

$$R = (VC/21 \times F \times S) + T - C, \text{ onde}$$

R = rentabilidade mensal;

VC = valor captado;

F = float – número de dias úteis que o recurso permanecia no Banco;

S = spread – calculado com base na taxa média de captação do Banco;

T = tarifa eventualmente cobrada do cliente;

C = custo administrativo.

O custo administrativo levava em consideração tanto os custos variáveis quanto os custos fixos médios do Banco do Brasil. Tais custos fixos médios eram apurados levando-se em linha de conta o custo total médio de um funcionário e o tempo necessário para a execução da tarefa. Todos os meses, era divulgada uma tabela contendo estes números, a qual servia de base para todas as agências do Banco do Brasil.

Exemplo: dado um spread de 0,30%am; um custo administrativo de R\$ 4,50; um float de 21 dias úteis; um CDB de R\$ 2.000,00 produziria a seguinte rentabilidade:

Cenário	
Compulsório	0%
Spread Médio	0,30%
Custo Administrativo Médio	R\$ 4,50
Float	21 dias úteis

Agência Captadora

$$R = (VC/21 \times F \times S) + T - C$$

$$R = (2000 \times 0,0030) - 4,50 = 1,50$$

$$\text{Rentabilidade Mensal} = 1,50$$

Este resultado significava, teoricamente, que o CDB captado, depois de descontados todos os custos envolvidos, produzia um resultado de R\$ 1,50 para a agência.

Verifica-se neste caso um problema muito sério, na medida em que o spread utilizado era o mesmo para todas as captações de CDB. Em outras palavras, a taxa de captação (custo variável básico) não era levada em consideração no caso específico.

Por conseguinte, uma dependência que captasse o mesmo CDB a uma taxa, por exemplo, 1% aa maior tinha o mesmo resultado demonstrado nos relatórios gerenciais.

Outro item negativo da metodologia a ser destacado é a utilização do custo administrativo médio. Tal utilização tratava de forma igual dependências que tinham, por exemplo, diferenças em suas folhas de pagamento. Aquela que estava enxuta, ou seja, com o número correto de pessoas para trabalhar, auferia, no caso concreto, a mesma rentabilidade que a outra, a qual, por hipótese, encontrava-se com um número excessivo de empregados.

Assim sendo, resumindo, esta metodologia apresentava uma série de distorções, tais como:

- a utilização da taxa média de captação para a formação do spread prejudicava a comparação de resultados das agências, uma vez que tratava captações a taxas diferentes da mesma forma;
- o uso do custo administrativo médio demonstrava enorme desvio da rentabilidade real, na medida em que tratava agências com o número correto de pessoas para trabalhar da mesma maneira daquelas com um número exagerado de pessoas;
- a participação do Banco do Brasil diminuiu no mercado, pois muitos negócios que cobririam seus custos variáveis e que poderiam contribuir com a cobertura dos custos fixos não eram realizados, por apresentar resultado negativo em decorrência do custo fixo médio utilizado; e
- o Banco do Brasil era considerado uma instituição financeira na qual apenas pessoas de muitas posses conseguiam aplicar seu dinheiro, visto que a utilização

dos custos fixos elevava sobremaneira o valor mínimo aceito para a efetivação de um CDB.

No entanto, é conveniente destacar que, mesmo com todas as distorções apresentadas, o sistema RNT representou uma evolução interna, pois, até a sua criação, um gestor do banco não tinha nenhum instrumento gerencial para acompanhar a rentabilidade ou prejuízo proporcionado por um cliente. Em outros termos, o Banco do Brasil não sabia quem era o seu cliente e quem lhe proporcionava retorno econômico, descumprindo um princípio básico de marketing.

Esta situação se mantinha porque o Banco do Brasil possuía a chamada “conta movimento”, a qual consistia numa conta-corrente junto ao Tesouro Nacional. Se os clientes proporcionavam ou não rentabilidade, não era fato importante, pois, em caso de necessidade de recursos por falta de geração de caixa, bastava “sacar” mais recursos junto à mencionada conta-movimento.

Em 1986, a conta movimento foi extinta, o que determinou que o Banco do Brasil tivesse de sobreviver como um banco normal, ou seja, sob o regime de caixa. Este fato originou uma série de conseqüências, entre elas, a criação do sistema RNT. Tal sistema, então, foi a primeira tentativa concreta de conhecer a rentabilidade proveniente dos negócios realizados com os clientes.

6.2 Modelo Após a Introdução do Gecon

A partir de meados da década de 90, o Plano Real implantou a estabilidade da moeda, o que determinou que os bancos, principalmente os estatais, tivessem uma

nova postura diante de custos e da correta aferição de resultados obtidos com a realização dos seus negócios.

A introdução do conceito de Gestão Econômica modificou a maneira de apuração de resultados. O Banco do Brasil criou o sistema REN, no qual foram embutidos os principais valores da Gestão Econômica, tais como custo variável, custo (receita e despesa) de oportunidade, preço de mercado, etc. Além disso, o sistema REN contempla a maior parte dos produtos oferecidos pelo Banco do Brasil à clientela. A Controladoria do Banco do Brasil demonstrou que, para assegurar a geração do melhor resultado econômico, era necessária a integração econômica da empresa. Para isso, utilizou e utiliza os instrumentos gerenciais ARI, ADMIN, ORC, CDA e REN. Através desses sistemas, as unidades (entendidas como os diversos segmentos do Banco que geram custos e receitas) podem acompanhar seu desempenho financeiro, comparando-o com o planejado e adotando, se necessário, ações corretivas.

A metodologia de cálculo da rentabilidade oriunda da captação de um CDB é calculada pelo sistema REN da seguinte maneira:

$$MC = VC(R - DF) - CV, \text{ onde}$$

MC = margem de contribuição;

VC = valor captado;

R = receita de oportunidade – remuneração que a agência captadora recebe do caixa central – baseada e balizada pelo CDI (Certificado de

Atualmente, existe um mecanismo destinado a proteger os titulares de créditos perante as instituições financeiras, sob a forma de Fundo Garantidor de Créditos – FGC (Lundberg, 1998). A alíquota deste fundo é 0,025% aplicada sobre o saldo contábil de CDB em cada banco. Deixa-se de incluir este item como custo variável no exemplo abaixo, tendo em vista a sua inexistência na época da primeira metodologia anteriormente apresentada.

Exemplos:

- a) Um CDB de R\$ 2.000,00 captado por 30 dias a 1,0 %am, sendo o CDI igual a 1,30%am, produz a seguinte rentabilidade;

$$MC = 2000 (0,013) - 2000 (0,01) = 6$$

- b) CDB de R\$ 1.000.000,00 captado a 90% do CDI por 30 dias.

Cenário	
Compulsório.....	0%
CDI.....	1,30%
Preço de Transferência.....	1,30%
Taxa CDB.....	1,17%
Prazo.....	30 dias

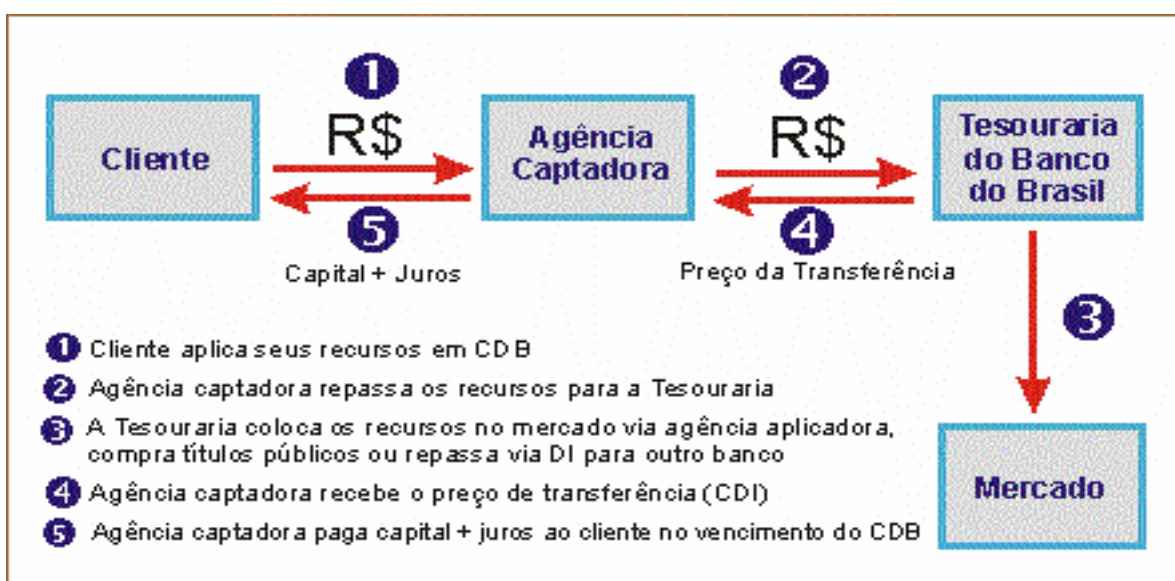
Agência Captadora	
(+) Receita de Oportunidade =	13.000
(-) Despesas Financeiras =	11.700
(=) Margem de Contribuição =	1.300

Neste momento, o depósito compulsório determinado sobre depósitos a prazo está com a alíquota zerada, ou seja, os valores captados são livremente aplicados pelos bancos.

Nestes exemplos, os negócios realizados produziram receita que excede seus custos variáveis em respectivamente, R\$ 6,00 e R\$ 1.300,00. Tais margens servem para ajudar na cobertura dos custos fixos da agência captadora.

Em relação ao segundo exemplo, se os custos fixos da agência forem R\$ 11.300,00, serão necessários dez negócios da espécie para “zerar” o resultado. A partir do décimo-primeiro negócio, a agência apresentará lucro.

Figura 3 – Representação gráfica da captação de um CDB e apuração do resultado



A segunda metodologia apresenta uma série de vantagens em relação à primeira, a saber:

- cada produto é analisado mediante a utilização de taxas de mercado, o que determina a apuração de resultados reais;
- cada agência e seu gestor são avaliados de acordo com o seu efetivo desempenho – quem conseguir captar a taxas menores terá resultados melhores;
- esta metodologia de cálculo da rentabilidade incentiva o Banco do Brasil a conquistar “market share” mediante a realização de negócios que cubram, no mínimo, seus custos variáveis, havendo, assim, cobertura gradativa dos custos fixos;
- a remuneração variável a ser paga aos funcionários tem uma base objetiva de aferição;
- os gestores têm em mãos uma base concreta para decidir quais os produtos que devem ser priorizados no momento da venda;
- por meio da mensuração das contribuições dos eventos confrontadas com as despesas estruturais de cada agência, obtém-se claramente uma idéia dos pontos de equilíbrio dessas unidades. Desse modo, ajustes de estrutura podem ser precedidos de ações para tentar retomar o equilíbrio econômico das unidades (Catelli, 1999). O Banco do Brasil enxugou e, em alguns casos, fechou agências que não conseguiram produzir margem de contribuição suficiente para cobrir seus custos fixos;
- os gestores têm critérios objetivos para determinar o fechamento de agências cronicamente deficitárias;

- são evidenciadas as operações, unidades e regiões que oferecem as melhores alternativas de captação e aplicação (Catelli, 1999). Tal situação indica o mercado/agências para o qual o Banco do Brasil deve dirigir os seus maiores investimentos e esforços de marketing. Como exemplo, o Banco abriu várias agências em São Paulo, tendo em vista o enorme potencial de negócios;
- simplificação e clarificação para os funcionários do método utilizado pelo Banco do Brasil para a apuração de resultados, visto que a teoria da Gestão Econômica é de compreensão relativamente simples. A partir de conhecimentos mínimos de Matemática Financeira e do Mercado Financeiro, o funcionário consegue visualizar a sua contribuição para o resultado da Instituição, pois conceitos como custo fixo médio e spread médio, os quais não se relacionam com o negócio que está sendo realizado, são afastados;
- a demissão e a contratação de colaboradores baseiam-se em critérios econômico-financeiros. Se há mercado, há a necessidade de pessoal; se não há mercado, ocorre o enxugamento; e se o desempenho individual não está satisfatório, mesmo havendo mercado, ocorre a substituição.

A utilização dos conceitos de GECON possibilita à organização saber quais unidades de negócios contribuem ou não para os resultados obtidos. A confirmação desta assertiva é verificada nas palavras de executivos de instituições que os adotaram (*Gazeta Mercantil*, 07/11/00):

- “com o GECON, uma empresa tem o balanço, o fluxo de caixa e o resultado em tempo real”, acrescenta Marco Berto, do núcleo de pesquisas GECON;

- o diretor de controle do Banco do Brasil, Antônio Luiz Rios da Silva, informa que o GECON foi implantado na instituição em 1997. “De lá para cá, os resultados melhoraram bastante”;
- Jaime Humbert, gerente de operações de controles internos da CEF, diz que “com o GECON, você sabe com clareza onde o resultado da empresa está sendo gerado”.

Assim sendo, fica evidenciado que a teoria está encontrando guarida na realidade.

7 REMUNERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A introdução do conceito de Gestão Econômica nos negócios realizados pelo Banco do Brasil trouxe, consoante referido no item acima, modificações e conseqüências em diversas áreas, entretanto cabe destacar aquelas que ocorreram diretamente sobre a avaliação de desempenho dos funcionários e sobre a remuneração, tendo em vista a sua profundidade e relevância.

7.1 Avaliação de Desempenho

Em 1998, o Banco do Brasil S.A. promoveu alterações na forma de avaliação de seu quadro funcional, as quais receberam forte influência do conceito de Gestão Econômica, na medida em que, além de critérios subjetivos, a instituição passou a levar em conta critérios objetivos, tais como produtividade, planejamento, negociação, controle e resultado econômico.

Banco do Brasil: da Política de Recursos Humanos (1987) ao Plano Diretor de Recursos Humanos (1997) – mudanças nos critérios de avaliação (da ADF à GDP)

Política de Recursos Humanos – 1987 ↓		Plano Diretor de Recursos Humanos – 1997 ↓	
<i>Avaliação de Desempenho Funcional - ADF</i>		<i>Gestão de Desempenho Profissional - GDP</i>	
<i>Dimensão:</i>	Conhecimento do trabalho Rendimento	<i>Dimensão:</i>	Compromisso Visão de Mercado
<i>Técnica</i>	Atingimento de objetivos	<i>Estratégia e Operações</i>	Visão Organizacional Articulação Flexibilidade
<i>Dimensão:</i>	Organização Planejamento	<i>Dimensão:</i>	Conhecimento Técnico Empreendedorismo
<i>Administrativa</i>	Planejamento Estratégico Gerenciamento de Pessoal Controle Desenvolvimento de equipe de subordinados Processo decisório	<i>Resultado Econômico</i>	Análise do Negócio Negociação Produtividade
		<i>Dimensão:</i>	Conhecimento de produtos e serviços Priorização do cliente
		<i>Satisfação do cliente</i>	Cordialidade Conhecimento da clientela Iniciativa
<i>Dimensão:</i>	Relacionamento Interno Participação		
<i>Intrapessoal</i>	Clima organizacional	<i>Dimensão:</i>	Liderança Administração de conflitos Interação
		<i>Comportamento organizacional</i>	Comunicação Desenvolvimento e aperfeiçoamento de pessoal Estímulo à participação – trabalho em equipe Relacionamento interpessoal Autodesenvolvimento
<i>Dimensão:</i>	Interação com o ambiente Articulação	<i>Dimensão:</i>	Planejamento Organização
<i>Político-Negocial</i>	Liderança organizacional Condução de negócios Gerenciamento negocial	<i>Processos internos</i>	Decisão Controle Criatividade Adaptação à mudança Excelência do trabalho Visão do processo

Fonte: Zanini e Pinheiro, 1999

As grandes modificações verificadas de ADF para GDF são as dimensões satisfação do cliente e resultado econômico.

A satisfação do cliente foi dividida nos seguintes fatores:

- conhecimento de produtos e serviços;
- priorização do cliente;
- cordialidade;
- conhecimento da clientela; e
- iniciativa.

Praticar tais fatores é condição essencial para a sobrevivência de um banco no acirrado mercado financeiro. Não há escolha, a instituição atende e antecipa as necessidades do cliente ou resta a bancarrota.

A dimensão “resultado econômico” é influenciada diretamente pelo GECON, uma vez que os seus fatores decorrem dos conceitos da referida teoria, veja-se:

- *conhecimento teórico*: o funcionário precisa conhecer Matemática Financeira e Mercado Financeiro para entender e aplicar o GECON no seu dia-a-dia;
- *empreendedorismo*: o funcionário é incentivado a buscar novos negócios, clientes e produtos, desde que “pelo menos” os custos variáveis sejam cobertos;
- *análise do negócio*: todo negócio é analisado, mas sua realização depende, entre outras coisas, de que exista margem de contribuição positiva;

- *negociação*: dentro da lei e da ética, tudo é negociável, desde que não haja a “venda doente”, ou seja, com margem de contribuição negativa; e
- *produtividade*: é medida levando-se em consideração negócios com margem positiva realizados.

Um funcionário, para receber um conceito alto para a dimensão Resultado Econômico, precisa colaborar necessariamente com o cumprimento do orçamento da sua dependência, tanto no aspecto de volume negociado quanto na rentabilidade auferida. Assim sendo, o funcionário, para bem desempenhar as suas funções, necessita estudar os produtos financeiros (suas características, o spread vinculado e os custos existentes) a fim de alavancar o maior resultado econômico possível. Em caso de desvios em relação aos valores orçados, a imediata ação corretiva é iniciada.

7.2 Remuneração

Em 1998, o Banco do Brasil introduziu a remuneração variável através do Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Tendo em vista desacordo entre a instituição e as Entidades Sindicais representantes dos empregados, o BB realizou pagamento de forma linear (valores idênticos para funcionários de mesma categoria/função), não contemplando fatores como o desempenho individual do empregado e de sua unidade, conforme proposta do Plano Diretor de RH (Zanini & Pinheiro, 1999).

No entanto, nos exercícios de 1999 e 2000, apesar de continuar o impasse entre as entidades sindicais e a empresa, o desempenho passou a ser peça chave para a Participação nos Lucros e Resultados. Tal desempenho é analisado em quatro níveis:

- a) resultado da empresa – retorno mínimo de 12% sobre o Patrimônio Líquido;
- b) resultado do Estado ao qual a dependência está vinculada;
- c) resultado da dependência; e
- d) resultado individual.

Um funcionário receberá integralmente a PLR – Participação nos Lucros e Resultados se os quatro itens acima estiverem atendidos. Caso o Banco do Brasil não atinja o retorno mínimo de 12% sobre PL, em princípio, não há distribuição de PLR. Nas demais hipóteses, para cada item não cumprido, há uma redução no montante da PLR.

Os resultados referidos nas alíneas “a, b e c” dependem diretamente do cumprimento dos valores constantes do orçamento, tanto no que tange a volumes quanto a resultados alcançados.

Os conceitos de Gestão Econômica estão embutidos na forma de obtenção dos resultados, visto que a avaliação dos resultados é feita:

- a) mediante o comparativo com os valores orçados (conforme acima disposto);
- b) cálculo da rentabilidade dos produtos leva em consideração apenas os custos variáveis, não havendo o repasse das inconsistências de uma unidade para a outra. É claro que para a apuração do resultado final, cada unidade desconta do lucro

produzido por meio do custeio direto, os custos fixos incorridos. Se este resultado final não for de patamar suficiente para participar da distribuição de Lucros, cabe verificar a necessidade e possibilidade de maior participação no mercado ou o corte de custos fixos como derradeira providência (em alguns casos, as duas coisas são necessárias).

Em síntese, todos os funcionários, do menor ao maior escalão, sabem que a maximização do resultado econômico reflete diretamente sobre a sua remuneração.

A busca de resultados leva em consideração o trabalho em equipe, como fica claro no momento em que o Banco do Brasil leva em consideração, além do desempenho individual, também o desempenho da agência e do Estado ao qual a dependência está vinculada para definir a participação nos Lucros e Resultados.

Tal situação está de acordo com os ensinamentos de Jeffrey Pfeffer (2000:108-112) transmitidos em recente entrevista à *Revista Exame*:

Pergunta: “Empresas que adotam sistemas de remuneração baseados em performance têm mais chances de diminuir o espaço entre conhecimento e ação?”

Resposta: “Sim, desde que o sistema não seja baseado no indivíduo, e sim em equipes ou unidades. As organizações são complexas, formadas por sistemas interdependentes, e pode ser difícil avaliar a contribuição ou o comportamento de uma única pessoa. Pode, também, desencorajar o trabalho em equipe. Ele está relacionado à implementação pelo simples fato de que você consegue fazer mais coisas quando tem a ajuda e o incentivo de outras pessoas”.

Com a grande concorrência que existe entre os bancos de varejo, o Banco do Brasil foi obrigado a adequar sua política de remuneração. A Participação nos Lucros

e Resultados, considerando não apenas o desempenho individual, é uma das formas de incentivar a melhora dos resultados da Instituição.

O conjunto de medidas nesta área, entretanto, não está esgotado, na medida em que, se a PLR é importante, a remuneração variável baseada na produtividade individual é fundamental para a busca incessante por resultados. Neste ponto, o Banco do Brasil tem alguns estudos realizados, contudo nada posto em prática.

8 IMPLEMENTAÇÃO

Outra consequência importante da introdução do conceito de Gestão Econômica no Banco do Brasil é a conquista de “market share”, tendo em vista que os funcionários têm em mãos os instrumentos necessários para saber, por exemplo, qual o valor mínimo de CDB necessário para cobrir o custo variável. A partir deste patamar mínimo, todo negócio é rentável e contribui para cobertura dos custos fixos.

No caso específico do CDB, todo negócio feito a taxas inferiores ao CDI (preço de transferência) traz resultados positivos (não se leva em consideração os efeitos do fundo garantidor do crédito pelos motivos apresentados anteriormente).

Exemplo: dado um spread de 0,30%am; um custo administrativo (fixo) médio de R\$ 4,50; um float de 21 dias úteis; qual o valor mínimo de CDB a ser captado para cobrir os custos envolvidos (ver capítulo 6)?

Metodologia anterior ao GECON –

$$R = (VC/21 \times F \times S) + T - C,$$

$$VC = 4,50/0,0030 = 1.500$$

Metodologia posterior ao GECON (considerando CDI = 1,30%am) – teoricamente, todo valor captado a taxa inferior a 1,30%am traz resultado positivo – na prática, o Banco do Brasil determina valores mínimos com o fito de que não sejam realizados negócios irrisórios; é possível a realização de CDB a partir de R\$ 200,00.

Fica claro que o Banco do Brasil deixava de disputar uma fatia de mercado de varejo no produto CDB (valores de R\$ 201,00 a 1.499,00). Tais clientes eram direcionados para a concorrência sem que fosse realizado qualquer trabalho/esforço para conquistá-los.

Tendo em vista a redução dos ganhos inflacionários e a redução do spread bancário, a situação acima referida tornou-se inconcebível. É necessário que o Banco do Brasil busque os clientes situados no intervalo acima referido, pois eles trazem resultado positivo para a instituição (o GECON é o instrumento que demonstra esta realidade). Em recente reportagem veiculada no jornal *Gazeta Mercantil* (09.10.00: C-10) foi dito:

“O processo de concentração do mercado bancário tornou o ganho de escala essencial para a sobrevivência e, até mesmo por isso, os gerentes são crescentemente cobrados. Essa mudança, associada ao fim da inflação galopante – que garantia resultados fáceis – obrigou as instituições a operarem essa profunda transformação no Brasil. O banco, que na época da inflação não precisava se esforçar para ter clientes, agora é obrigado a uma atitude até agressiva na disputa de correntistas”.

Assim sendo, fica demonstrada outra grande contribuição da introdução do conceito de GECON, uma vez que nenhuma instituição financeira pode abrir mão de um mercado potencialmente lucrativo.

9 CONCLUSÃO

Com o presente trabalho, procurou-se descrever as modificações que a introdução do conceito de Gestão Econômica trouxe para o Banco do Brasil como um todo e particularmente para uma de suas dependências.

Antes do GECON, o Banco do Brasil apurava seus resultados de forma global, ou seja, fazia negócios, auferia receitas, descontava os custos totais e apresentava resultado positivo ou negativo. Contudo, não sabia quais eram os clientes rentáveis, quais eram os produtos rentáveis e quais as agências que contribuía ou não para os resultados.

A Administração era realizada, algumas vezes, sem base técnica, objetiva e coerente com uma doutrina clara. Decisões como abertura ou fechamento de agências, número de colaboradores em cada unidade e avaliação de funcionários eram tomadas subjetivamente, ou seja, pela “cabeça do gerente”. Esta realidade talvez fosse adequada para a época em que o Banco era o “braço do Governo” para fomentar uma economia atrasada.

A nova realidade econômica imposta pela globalização não permite mais tal situação. Um banco pode ser público, se a economia do país o exige, mas, mesmo nesta hipótese, o lucro, a gestão séria e o foco na perpetuação da empresa impõem-se. Para tal contribui o GECON, visto que, através dele, o Banco do Brasil sabe quem

produz resultado ou não, quanto é efetivamente produzido e onde estão as distorções que merecem ações corretivas.

Atualmente, um Gerente de Agência tem condições de medir efetivamente os ganhos que uma captação de recursos via CDB traz para a sua dependência. A mesma realidade pode ser dita para a maioria dos produtos que o Banco do Brasil possui “na prateleira”.

Ao colocar à disposição de seus gestores todo o arcabouço/instrumental da Gestão Econômica, o Banco do Brasil dá um salto enorme em direção à modernidade, na medida em que vários aspectos da realidade administrativa (avaliação de desempenho, participação nos lucros, abertura/fechamento/adequação de dependências, número de empregados por unidade, etc.) possuem critérios objetivos para a tomada de decisão.

A utilização do custo de oportunidade para determinar o preço de transferência entre a Central de Recursos e a agência captadora demonstra que o Banco do Brasil adota taxas de mercado, o que o coloca dentro do cenário econômico do segmento financeiro.

Tendo em vista o acima exposto, Banco do Brasil tornou-se uma instituição financeira mais competitiva e adaptada à realidade econômica, maximizando o retorno para seus acionistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**-3.ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- BIO, Sérgio R. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CURSO “Gestão Econômica”, Leitura Complementar. Banco do Brasil, 2000.
- DORNELLES, João Aldemir. MBA Controller-CEF. **Avaliação de Resultados e Desempenhos de Agências Bancárias – A Experiência da Caixa Econômica Federal**. In: Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, 1999.
- FARIAS, Cláudio Gondim Bezerra. **A Controladoria no Contexto do Sistema de Gestão Econômica – Uma Abordagem para Instituições Financeiras**. Dissertação de Mestrado – USP. São Paulo: 1998.
- GAZETA MERCANTIL**. “Novo” Gerente sai da Agência Atrás de Resultados. Reportagem. Pág. C-10. 09/10/2000.
- GAZETA MERCANTIL**. Software vai ajudar Previ a controlar investimentos. Reportagem. Pág. B-4. 07/11/2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1991.
- GUERREIRO, Reinaldo & Outros. **Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras**. In Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

LEMES, Sirlei. **Gestão Econômica de Empresas Pecuárias**. In Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

LUNDBERG, Eduardo. **Rede de Proteção e Saneamento do Sistema Bancário**. In SADDI, Jairo, **Intervenção e Liquidação Extrajudicial no Sistema Financeiro Nacional – 25 Anos da Lei 6.024/74**, pgs. 29-70. São Paulo: Textonovo, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. Tese (Doutoramento) – FEA. São Paulo: USP, 1987.

O GLOBO. Armínio Fraga vai prestar contas. Reportagem. Página 3. 06/11/2000.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva & PEREIRA, Carlos Alberto. **Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade**. In: Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

PARISI, Cláudio & Outros. **Gestão Econômica da Atividade Financeira na Empresa**. In Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: 1999.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

PFEFFER, Jeffrey. Chega de Conversa Fiada. Entrevista, **Revista Exame** nº 20, pgs. 108-112, publ. 04/10/2000.

RESOLUÇÃO 2099, de 17/08/1994, do Conselho Monetário Nacional.

RESOLUÇÃO 2208, de 03/11/1995, do Conselho Monetário Nacional.

RIBEIRO, Hugo Pinto. **Uma Estratégia Competitiva para a Guaibacar**. Dissertação de Mestrado – PPGA/UFRGS. Porto Alegre, 1999.

SANTOS, Arioaldo; LEÃO, Luciano de Castro Garcia & DO CARMO, Mário Pueri. **A Avaliação dos Passivos Exigíveis: uma Contribuição ao Modelo de Mensuração Segundo a Ótica da Gestão Econômica**. Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: 1999.

VEPPO, Gilberto. **A Satisfação do Cliente**. Mestrado em Marketing. UFRGS. Porto Alegre, 1998.

WESTON, J. Fred e Brigham, Eugene F. **Administração Financeira de Empresas**. Rio de Janeiro: 1977.

ZANINI, Francisco A. M. & PINHEIRO, Ivan. Mudança Organizacional: o Caso do Banco do Brasil, um Enfoque sobre Recursos Humanos. **Revista Perspectiva Econômica**, vol. 34, nº 107. Julho/Setembro, 1999.