

Estudo de modelo de avaliação de desempenho de agências de banco de varejo

Study of retail bank agency performance assessment model

Marcos Antonio Maia de Oliveira¹

Eric Duarte Campanhan²

Mariluci Alves Martino³

Recebido: 20/09/2016

Aprovado: 01/12/2016

Publicado: 15/12/2016

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O presente trabalho discorre sobre o estudo de um modelo de avaliação de desempenho que visa demonstrar as instituições bancárias voltadas ao atendimento de varejo, as agências e aos gestores, os resultados alcançados com a aplicação do modelo de avaliação do desempenho. Procurou-se analisar por meio de um estudo de caso como este modelo de análise de desempenho verifica e demonstra os resultados. Duas agências, com características diferentes, foram o campo deste trabalho. Realizou-se um levantamento de dados com base em junho de 2014 com a finalidade de mostrar como as variáveis de captação, aplicação, receita de serviços, despesas, etc. são geridas pela instituição. O cenário econômico atual possui uma acirrada concorrência, dessa forma é natural que em setores competitivos, como o setor bancário de varejo, apenas organizações sólidas permaneçam. Dessa forma exigisse de seus administradores constantes ganhos de eficiência sem se distanciarem de um aspecto financeiro de lucratividade.

Palavras-Chave: Estudo; Desempenho; Bancos.

1 Doutor e Mestre em Administração. Graduação em Administração, Ciências Econômicas e Matemática e Pós-Graduação em Logística e em Gestão Pública. Diretor da FATEC Guarulhos/SP (Faculdade de Tecnologia de Guarulhos/SP). Avaliador de Cursos Superiores de Graduação, Graduação Tecnológica e de Instituições de Educação Superior, pelo INEP/MEC. Consultor Especialista do Conselho Estadual de Educação de São Paulo (CEE/SP). E-mail: marcos.maia@fatec.sp.gov.br

2 Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pelo Centro universitário de Santo André (UNIA). E-mail: ericdca@gmail.com

3 FATEC GUARULHOS/SP. Doutora em Educação pela PUC-SP, Mestre em Administração pela PUC-SP, com ênfase na Área de Gestão de Recursos Humanos. Atualmente é Coordenadora Técnica do Ensino Superior de Graduação do Centro Paula Souza e Colaboradora do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias da PUC-SP. E-mail: mariluum@uol.com.br

Abstract

The present study deals with the study of a performance evaluation model that aims to demonstrate banking institutions focused on retail services, agencies and managers, the results achieved with the application of the performance evaluation model. We attempted to analyze through a case study how this model of performance analysis verifies and demonstrates the results. Two agencies, with different characteristics, were the field of this work. A data survey was carried out based on June, 2014, in order to show how the variables of capture, application, revenue from services, expenses, etc. Are managed by the institution. The current economic scenario has a fierce competition, so it is natural that in competitive sectors, such as the retail banking sector, only solid organizations remain. In this way, it would require its managers to achieve efficiency gains without distancing themselves from a financial aspect of profitability.

Keywords: Study; Performance; Banks.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade e a capacidade de mensurar os resultados e o desempenho das unidades, que compõe um Banco de Varejo, tornaram-se imprescindível, principalmente a partir dos anos 90, com a inserção do Brasil no processo de globalização da economia e a redução da inflação, fazendo com que os bancos reavaliassem suas estratégias, objetivos, e procedimentos, para se adaptarem a uma nova realidade onde a competição, o ganho em escala, a tecnologia e a necessidade de eficácia nos processos tornaram-se condições básicas para sua sobrevivência nesta nova realidade.

Este trabalho está voltado para o estudo e avaliação de desempenho de produtos e agências de bancos de varejo no mercado brasileiro, ficando as demais dimensões como cenários ou referências indiretas.

2 AMBIENTE INTERNO DOS BANCOS COMERCIAIS

Os bancos comerciais, em particular os bancos de varejo, são especializados em operações de curto e médio prazo, e oferecem capital de giro para o comércio, empresas prestadoras de serviços, indústrias, crédito rural e pessoas físicas; também prestam serviços a órgãos públicos, concessionárias de serviços públicos e a pessoas físicas e jurídicas em geral tais como: Produtos de empréstimo, Produto de captação e Prestação de Serviços.

Os produtos de empréstimos e de captação estão relacionados com a intermediação financeira, ou seja, é uma das funções típicas de um banco comercial, que é captar recursos dos agentes econômicos deficitários. Na prestação de serviços, destacam-se, entre outros, cobrança de títulos de crédito, arrecadações de tributos, pagamento de funcionários de firmas, ordens de pagamento, cartões de crédito, cofres de segurança e outros.

Segundo Hastings:

O termo 'produto', usado para designar o objeto das instituições financeiras, não é, a rigor, muito adequado, porque, de fato, os bancos dedicam-se à prestação de serviços. O linguajar corrente, contudo, faz referência à 'produtos e serviços', oferecidos pelo sistema financeiro, pretendendo designar, respectivamente, transação de intermediação financeira (produto) e operações realizadas em benefício de terceiros (serviços), tais como arrecadações e recebimentos (HASTINGS, 1988, p. 4-6).

Assim, o termo "produto" refere-se a uma vasta variedade de negócios ou operações que tenham a mesma forma de processamento administrativo; são instrumentos por meio dos quais o banco realiza captações, aplicações e presta serviços.

As operações autorizadas aos bancos comerciais múltiplos podem ser agrupadas em: passivas (captação), ativas (aplicação) e de prestação de serviços:

- **Passivas:** depósitos à vista; obrigações contraídas no país e no exterior relativa a repasse e refinanciamentos; captação de poupança; depósito a prazo fixo.
- **Ativas:** crédito rural; depósitos em títulos e valores mobiliários; aplicação em títulos e valores mobiliários; descontos de títulos; cheque especial; crédito imobiliário; operações de repasse; leasing.
- **Prestação de serviços:** ordens de pagamento e transferência de fundos; cobrança; recebimentos de tributos (federais estaduais e municipais); recebimentos de taxas de concessionárias (energia, água, telefone, etc.).

Diante disso, pode-se afirmar que, quando o banco empresta dinheiro, ele está trabalhando com um ativo, e quando ele capta recursos junto à sua clientela, realiza

uma operação passiva. Por outro lado, quando o cliente faz uma transação nos equipamentos de autoatendimento ou utiliza os serviços dos caixas das agências, esta operação é denominada uma prestação de serviços.

2.1. Organização dos Bancos

A estrutura organizacional é definida por Stoner e Freeman como “a maneira como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas” (1985, p. 231-232). Segundo os autores, o processo de organização é composto por cinco etapas:

- Listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos da organização.
- Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas lógica e confortavelmente por indivíduos ou grupos.
- Combinar as tarefas de modo lógico e eficiente.
- Criar mecanismos de coordenação.
- Monitorar a eficácia da estrutura organizacional. (STONER e FREEMAN, 1985).

Há diferentes formas de estruturas organizacionais. Os bancos, por terem suas atividades muito regulamentadas, apresentam muita semelhança nas suas estruturas organizacionais. E em razão do seu elevado grau de departamentalização, geralmente utilizam estruturas funcionais. A figura 1 apresenta um organograma hipotético de um banco de agências.

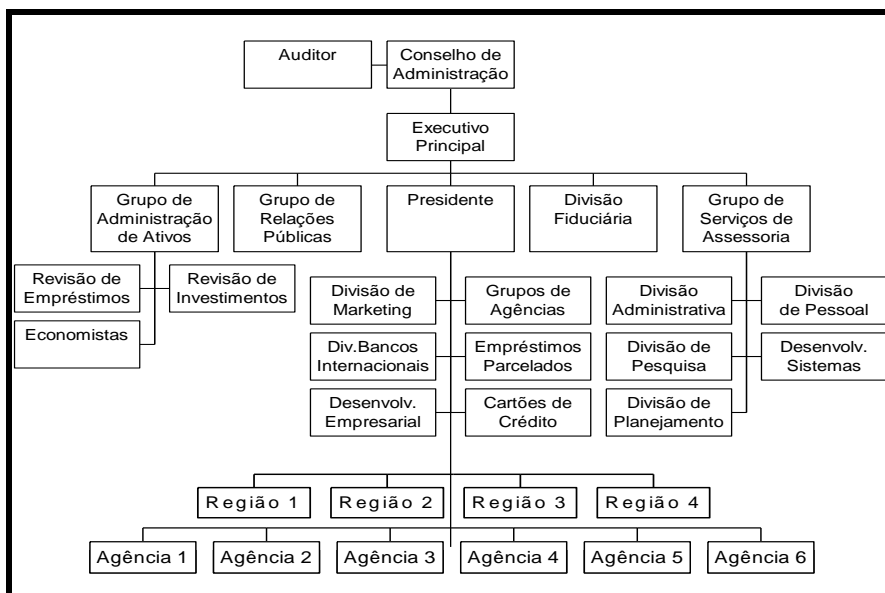


Figura 1 - Organograma hipotético de um banco de agências.
 Fonte: adaptado de Reed & Gill (1994: 110).

As atividades destinadas a gerar lucro numa instituição financeira são aquelas relacionadas a intermediações financeiras, captação e aplicação de recursos e à prestação de serviços. Essas atividades são desenvolvidas normalmente pelas áreas comerciais, através de vários canais de distribuição.

2.2. Departamentalização dos Bancos

Os bancos em geral são subdivididos em departamentos, no sentido específico da existência de determinado nível de supervisão - órgãos da matriz, centros regionais de serviços, diretorias regionais, agências, plataformas gerenciais, postos de atendimento bancário.

Os grandes bancos geralmente são altamente departamentalizados. “A departamentalização nos bancos, como qualquer outra organização comercial, resulta da incapacidade de uma pessoa desempenhar todas as tarefas conectadas a um grupo de atividades” (Reed e Gill, 1994, p. 103).

A departamentalização possibilita agrupar pessoas com diversos graus de especialização, o que pode envolver desde a estruturação de operações bancárias simples até as mais complexas.

3 AGÊNCIAS BANCÁRIAS COMO “UNIDADES DE NEGÓCIOS”

Os grandes bancos nacionais (Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e outros) mantêm agências instaladas na maioria dos grandes municípios brasileiros e também no exterior. Essas redes de agências são configuradas, tanto no aspecto físico como no funcional, de forma similar. E, por representarem um importante ponto de venda, no qual é realizada a maioria dos negócios dos bancos, podem ser consideradas como unidades de negócio.

Embora fisicamente separadas da matriz, as agências bancárias estão sujeitas à política da administração central. Mas Silva (1983) acrescenta que essa situação não chega a descaracterizar as agências como divisões; ao contrário, indicam que os bancos atingiram o terceiro estágio do processo de descentralização, o qual se encontram as mais bem-sucedidas companhias divisionalizadas.

Para Solomons (apud Silva, 1983, p. 34-35) o controle por parte da administração central não significa, nesse caso, contínua interferência na tomada de decisões, o que configuraria uma negação da filosofia divisional, mas sim a supervisão e assunção de certas tarefas, cujo propósito é tornar as divisões disponíveis para operações diárias. O autor lembra que, com esse estreitamento do controle, alguma descentralização de serviços ocorrerá, e a exemplo das agências bancárias, algumas funções podem ser, em muitas circunstâncias, mais eficazes e econômicas se executadas de forma centralizada. Essas funções podem ser de caráter interno ou externo, como contratação de funcionários; padronização dos layouts das agências; processamento de dados (o desenvolvimento de computadores de grande porte tornou econômica a centralização desse serviço, o que frequentemente conduz também à centralização da liberação de crédito, processamento de cobrança, etc.).

As atividades de controle externo normalmente são aquelas normatizadas pelo Banco Central do Brasil, exemplo - normas sobre práticas bancárias; normas sobre tarifação de serviços; tabelamento de taxas de juros sobre poupança. Por outro lado, a administração do banco em unidades de negócios viabiliza o controle, já que as agências passam a ser consideradas entidades com uma relativa independência. Com isso, as decisões operacionais da unidade passam a ser delegadas aos gerentes das agências, sobrando tempo para a alta administração canalizar seus esforços no planejamento de curto e longo prazo da organização e nos problemas da organização como um todo.

3.1. Características de um modelo de avaliação de desempenho

Os conceitos envolvidos no modelo podem ser subdivididos em dois pilares: Conceitos estruturais e organizacionais e Conceitos econômicos e financeiros.

Os conceitos estruturais e organizacionais referem-se basicamente ao relacionamento entre as entidades definidas como pontos de controle para o processo de avaliação de desempenho dos produtos e das agências.

Esses pontos de controle podem ser concretos, no caso de qualquer subdivisão organizacional (diretoria regional, departamentos, agência e outros canais de distribuições), ou abstrata (carteiras, produtos, etc.), conceitualmente criada no modelo para padronizar e medir as relações entre os pontos concretos.

- Produto compostos por: produtos de serviços, de captação e de aplicação oferecidos aos clientes do banco.
- Carteira: é o conjunto de produtos por similaridade. Esses produtos podem ter: funding, taxa de juros, indexadores e prazos diferentes. Portanto, eles compõem a carteira de crédito para efeito de avaliação desta carteira.
- Agência: as agências têm como objetivo principal a geração de lucro para o conglomerado financeiro. Por meio de intermediação financeira (captação e aplicação de recursos) e de prestação de serviços ao cliente. As agências são o ponto de ligação entre os clientes e o banco, ou seja, nesses pontos de venda é realizada a maioria dos negócios do banco.
- Unidades de Apoio: as unidades de apoio não atuam comercialmente, prestam serviços burocratizados, qualidade e tramite legal judicial apenas aos órgãos internos do banco.
- Corporação: responsável por atividades estratégicas da organização e de controle de toda a instituição - acumula estoque de recursos próprios, recebe aluguéis dos imóveis utilizados pelas agências e possui resultados institucionais decorrentes de decisões estratégicas de longo prazo, que não podem gerar impactos nas unidades.

A atividade principal do banco é a intermediação financeira, este mecanismo permite que um agente econômico detentor de poupança entre em contato com outro agente econômico usuário do capital. A captação de recursos dos poupadores e a aplicação desses recursos aos tomadores de capitais são realizadas tomando-se por base um prêmio pela liquidez, denominado juro, sendo sua grandeza medida em taxa

percentual por unidade de tempo. As taxas de juros, determinantes do resultado de uma instituição financeira, oneram os recursos captados e remuneram as aplicações.

O funcionamento proposto para o sistema bancário pode ser assim descrito:

“O cliente deposita dinheiro numa conta corrente ou de poupança, e o banco, por sua vez, empresta parte desse dinheiro a terceiros. O banqueiro paga juros ao cliente... e empresta esse dinheiro a taxas de juros mais elevadas, a fim de cobrir seus custos operacionais, pagar juros ao cliente e garantir uma margem de lucro”. (WACHTEL, 1988, p. 94).

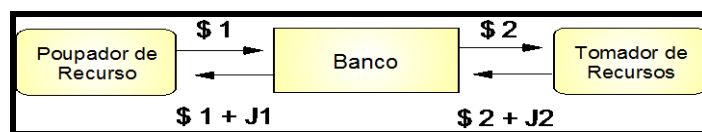


Figura 2 - A intermediação financeira. Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa função elementar de intermediação financeira dos bancos, apresentada na figura 2, também pode ser entendida como um processo de captar dinheiro do cliente com excesso de recursos e repassá-lo a outro com falta de recursos. A diferença entre os juros recebidos e os pagos nessas transferências de fundos (entre o doador e o tomador de recursos) é chamada de margem financeira ou spread. O spread ou margem financeira corresponde o resultado bruto da intermediação financeira do banco, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Ilustração de spread (resultado bruto da intermediação financeira)

Receita de Intermediação Financeira (aplicação)	
	(-)
Despesas de Intermediação Financeiras (captação)	
	(=)
Spread ou Resultado Bruto da Intermediação Financeira	

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PRODUTOS E AGÊNCIAS

A proposta de um modelo de avaliação de desempenho de produtos e agências envolve alguns componentes básicos, sem os quais não pode ser executado. Esses componentes são os pilares do sistema, sem os quais o modelo não pode funcionar: a metodologia de fluxo de recursos, a Central de Recursos, o preço de transferência e a alocação de custos. Além disso, compõem o modelo os pontos de mensuração.

O modelo de fluxo de recursos é uma metodologia para medir os eventos econômicos (captação, aplicação, etc.) e seus resultados. Esta metodologia cria a figura da Central de Recursos, que fica responsável pela intermediação dos recursos entre as agências.

Esses recursos são valorados por um preço de transferência denominado “taxas de juros internas”, baseado nas taxas de oportunidade no mercado aberto, como o CDI. Na figura 6, é demonstrado o processo de avaliação de resultado dos produtos e agências baseado no fluxo de recursos.

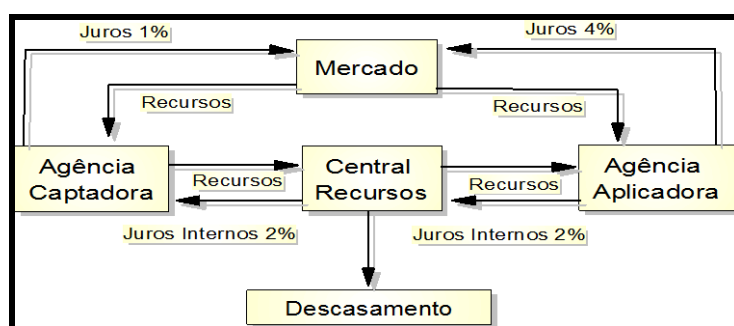


Figura 3 - Modelo de apuração de resultado baseado no fluxo de recursos.
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O ponto mais interessante do modelo, descrito na figura 3, é a possibilidade de rentabilizar as captações realizadas pelas agências, pois no modelo tradicional, baseado somente em registros contábeis, esses recursos geram somente despesas.

4.1. Central de Recursos e Agências captadoras e aplicadoras

No modelo, as agências captam e aplicam recursos no mercado, por meio da comercialização dos produtos da instituição. Essas transações efetuadas com terceiros são denominadas de captação e aplicação, e as transações internas, de compra e venda de recursos internos.

Assim as operações ativas, comercializadas por meio das diversas linhas de crédito oferecidas pelo banco, são consideradas aplicações das agências. E os recursos utilizados para essas aplicações são comprados na Central de Recursos.

Por outro lado, as operações passivas, comercializadas através de diversos produtos oferecidos pelo banco, são consideradas captações das agências. Pelo modelo, as agências “vendem” à Central de Recursos os recursos captados.

De acordo com essa sistemática, a receita interna das agências com captação de recursos representa uma despesa interna para a Central de Recursos. Por outro lado, a receita interna da Central de Recursos representa uma despesa interna para a agência aplicadora do recurso. No modelo, a despesa e a receita internas serão dimensionadas com base no preço de transferência.

A sistemática de juros internos, adotada por essa metodologia, possibilita a reconciliação das receitas e despesas apropriadas internamente pelas agências do banco, possibilitando também a amarração contábil.

A essência do modelo é a centralização gerencial dos recursos em uma Central de Recursos, garantindo a avaliação das agências sob a ótica dos objetivos globais da instituição.

A unidade que comercializa um produto de captação vende à Central de Recursos o recurso comprado do cliente, tendo como resultado do evento de captação o spread gerado pela diferença entre a taxa paga ao cliente e a taxa de juros interna de venda.

Analogamente, a unidade que comercializa um produto de aplicação (cheque especial, por exemplo) compra da Central de Recursos o recurso emprestado ao cliente, tendo como resultado do evento de aplicação, o spread gerado pela diferença entre a taxa cobrada do cliente e a taxa de juros interna paga.

Dado que a Central de Recursos tende a operar simultaneamente em dois eventos, é de se esperar que, devido às taxas iguais de compra e venda de recursos, seu resultado seja nulo. Nada impede, porém, que descasamentos de prazos ou taxas gerem arbitragem.

A operacionalização do modelo requer que os gerentes conheçam, no momento da operação com o cliente, as taxas de juros operadas pela Central de Recursos, além de outros parâmetros adicionais e peculiares ao produto em questão.

5 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS ÀS AGÊNCIAS

Com a acirrada competição no sistema bancário nacional, a gestão bancária tem se preocupado bastante com a gestão dos custos administrativos.

Os sistemas de custeio, que antes serviam mais para precificar tarifas ou prestação de serviços, hoje estão voltados para suportar as decisões orientadas para aperfeiçoar o lucro.

Se houver uma significativa queda da economia, muitos bancos, com estruturas de custos administrativos superdimensionados, poderão vir a ter problemas na sua lucratividade. Um modelo de custo eficaz ajuda o administrador do banco a decidir sobre o nível de custos fixos que pode suportar e identificar os negócios rentáveis.

Um dos fatores críticos na administração das instituições financeiras é o controle sobre os custos operacionais. Esse controle exige dois enfoques diferentes:

- Primeiramente, os aumentos dos custos operacionais podem ter reflexos no fluxo de caixa do banco e, por conseguinte, afetar sua liquidez;
- Em segundo lugar, produtos com spread positivo podem apresentar resultado negativo se exigirem aumento nos custos operacionais que não os compensarem.

Enfim, pode-se afirmar que um dos maiores problemas encontrados pelos administradores, tanto na indústria como nos bancos, ao avaliar o desempenho das unidades de negócios e dos produtos, está no que fazer com os custos indiretos. A maioria dos estudos para apuração e administração do overhead, tanto na indústria como nas atividades de serviços, propõe o custeio baseado em atividade (*ABC - activity-based cost*).

Por outro lado, cabe salientar que a escolha de um modelo de custo tem que levar em consideração os custos e benefícios. Segundo Martins (1996), cada informação provoca um gasto (nenhuma é gratuita) e pode trazer um benefício. Essa relação entre gasto e benefício precisa ser muito bem avaliada na hora da implementação do sistema, e mesmo depois, durante todo o seu funcionamento.

Para Atkinson (2000, p. 92):

(...) uma das diferenças primárias entre a contabilidade financeira e a gerencial é que a informação da contabilidade Financeira é prescrita ou requisitada pelas autoridades que estabelecem os padrões demonstrativos externos. O contrário, a contabilidade gerencial sempre deve ser justificada pelos benefícios que propicia à empresa. Especificamente, a avaliação desses benefícios envolve estimativas sobre o aumento dos lucros resultante do desenvolvimento e uso da informação.

6 APURAÇÃO DO SALDO MÉDIO

No sistema bancário, o conceito de saldo médio dos produtos é utilizado em larga escala. Normalmente os bancos utilizam o saldo médio dos produtos para medir o relacionamento comercial com os clientes, a produtividade das vendas, o volume de produção de uma unidade ou de uma região.

No modelo, apura-se o saldo médio baseado na taxa interna de retorno, que consiste dividir a receita ou despesas do produto ou carteira apropriada no período com as suas respectivas taxas internas de retorno, conforme ilustrado a seguir.

$$SM = \frac{Receita}{TIR} \quad \text{ou} \quad SM = \frac{Despesa}{TIR}$$

A título de exemplo, suponha-se que o banco apresente certo produto ativo com saldo inicial nulo, que assim permanece até o nono dia do mês. No dia 10, aplicam-se R\$ 1.000,00; no dia 15, há uma baixa de R\$ 600,00 e, no dia 19, ocorre outra aplicação de R\$ 300,00; ocorre ainda, no período, uma apropriação de receita no valor de R\$ 200,00, tornando o saldo final da carteira igual a R\$ 900,00. O diagrama do fluxo de caixa correspondente é apresentado na figura 4:

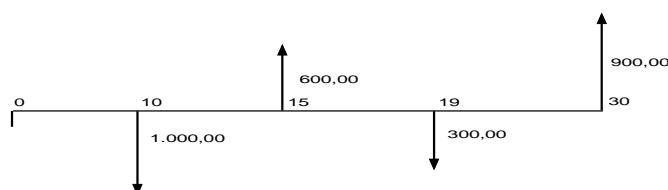


Figura 4. Diagrama do Fluxo de caixa. Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, tem-se que a TIR da operação é de 1,233% ao dia, ou seja, 44,43% ao mês.

O saldo médio será, então, calculado pela equação:

$$SM = \frac{\text{Receita}}{\text{TIR/mês}} = \frac{200,00}{0,4443} = 450,15$$

Portanto, o cálculo do saldo médio pelo método da TIR gera um valor que corresponde a um “saldo inicial equivalente” do fluxo de caixa envolvido que, aplicado pelo período em questão, gera o mesmo resultado para o banco.

Optou-se por esta metodologia por considerar ser mais precisa em situações de taxas de juros alta, e também porque ela se presta melhor a projeção para elaboração de orçamento.

Define-se float como sendo um recurso financeiro de terceiros, disponível na instituição por determinado período, sem despesa financeira de captação, oriundo de descasamentos de caixa gerados, via de regra, por negociações de reciprocidade. Um exemplo típico de float é a parcela livre dos depósitos à vista mantidos na instituição.

7 PROVISÃO PARA POSSÍVEIS PERDAS DE APLICAÇÃO - PPPA

De acordo com o modelo proposto, uma das responsabilidades do gerente da agência é o risco de crédito, cabendo à Central de Recursos o risco de descasamento. Entretanto, nem todas as operações de crédito possuem cem por cento de liquidez; por isso, nessas operações, os bancos embutem certo risco de o cliente se tornar incapaz de pagar a dívida por ele contraída.

A Contabilidade, para contornar essa situação, porém sem resolvê-la de todo, criou a Provisão para Devedores Duvidosos, com a finalidade de reconhecer no próprio exercício as eventuais perdas de créditos. A legislação contábil e fiscal dos bancos determina as regras para apuração da PDD.

As provisões para risco de aplicação são feitas de acordo com a classificação de risco das operações de crédito, ou seja, as operações foram classificadas em nove categorias que vão de “AA” a “H”. Os créditos de pior qualidade são classificados como

“H”, e os clientes de primeira linha recebem a classificação “AA”. O percentual de provisionamento vai de 0,0% a 100% e é aplicado sobre a dívida total, inclusive com os encargos da operação. Por outro lado, a Resoluções 2.682 de 21/12/1999 e 2.697 de 24/02/2000, do Banco Central do Brasil também prevê metodologia semelhante de provisão para devedores duvidosos das instituições financeiras.

Dependendo da classificação do cliente, a despesa oriunda da provisão poderá anular o ganho da operação, até que seja recebida, quando haverá a reversão.

8 COMPONENTES DO RESULTADO

O faturamento bruto é representado pela somatória das seguintes receitas: venda de recursos dos produtos de aplicação aos clientes e venda dos produtos de captação à Central de Recursos, prestação de serviços aos clientes e a outras unidades, mais a correção dos resultados.

Já o faturamento líquido é definido como a diferença entre o faturamento bruto e as despesas com compra de recursos dos produtos da Central de Recursos de captação dos clientes e despesas com provisão para possíveis perdas de aplicação.

O resultado operacional consiste no valor do faturamento líquido, excluídas as despesas diretas.

O ativo administrado é representado pelo total das captações e aplicações.

9 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os Indicadores de Desempenho são relações entre valores (patrimoniais ou resultados) que oferecem aos gerentes uma base comparativa do desempenho de sua agência em relação ao desempenho das demais agências, segmentadas por região e porte. Neste trabalho os indicadores são classificados em sete famílias distintas, de acordo com a natureza e o propósito do que se quer avaliar.

Estes indicadores servem para avaliar a vocação da agência, isto é, em que medida ela tem seu foco direcionado para a captação, aplicação de recursos ou para prestação de serviços. A “família” é composta por:

- Participação da captação: indica, percentualmente, quanto do faturamento líquido sem as provisões para possíveis perdas de aplicação foi gerado pelas operações de captação.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Margem financeira de captação}}{\text{Faturamento líquido} - \text{P. P. P. A.}}$$

- Participação da aplicação: indica, percentualmente, quanto do faturamento líquido sem as despesas com perda de aplicação foi gerado pelas operações de aplicação.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Margem financeira aplicação}}{\text{Faturamento líquido} - \text{P. P. P. A.}}$$

- Participação de serviços: indica, percentualmente, quanto do faturamento líquido, antes da PPPA, foi gerado pelos serviços.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Margem contribuição de serviços}}{\text{Faturamento líquido} - \text{P. P. P. A.}}$$

- Custos: indicadores que avaliam o desempenho da gestão de custos da agência.

- Custo médio de pessoal: expressa o custo médio por funcionário, inclusive os encargos sociais.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Folha de Pagamento} + \text{Encargos Sociais}}{\text{Quantidade de Funcionários}}$$

- Índice de eficiência operacional: expressa percentualmente o comprometimento do faturamento líquido em termos de cobertura das despesas diretas da unidade, ou seja, qual a parcela comprometida com esses gastos. O banco pode estabelecer um percentual para cada porte de agência, para cobrir, além das despesas diretas da unidade, também os custos indiretos, com uma previsão de sobra de um percentual razoável do faturamento líquido para o resultado global da organização.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Despesas Diretas}}{\text{Faturamento Líquido}}$$

- Custos variáveis sobre o faturamento bruto: refletem o comprometimento do faturamento bruto em termos de cobertura dos custos de

intermediação.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Desp. com capitação} + \text{PPPA} + \text{Desp. Internas de Servs} + \text{Compras Internas}}{\text{Faturamento Bruto}}$$

- Despesas administrativas diretas sobre o faturamento bruto: Refletem o comprometimento do faturamento bruto em termos de cobertura das despesas diretas da unidade.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Despesas Diretas}}{\text{Faturamento Bruto}}$$

- Rentabilidade: indicadores que servem para avaliarem que medida os produtos e as agências estão contribuindo para a rentabilidade global do banco.
- Margem de contribuição: expressa, em termos percentuais, o ganho obtido, considerando-se apenas os custos variáveis, ou seja, a margem relativa, desconsiderando-se o valor do custo fixo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Faturamento Líquido}}{\text{Faturamento Bruto}}$$

- Margem líquida: expressa, em termos percentuais, o lucro operacional final em relação ao faturamento bruto, ou seja, a margem efetiva.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Resultado Operacional Final}}{\text{Faturamento Bruto}}$$

9.1. Solvência

Esses indicadores servem para avaliar a desempenho dos clientes da agência e, por consequência, em que medida determinada agência contribui para o risco de crédito global do banco. São eles:

- Inadimplência (Crédito em Atraso): indica o percentual das operações em atraso sobre o total das operações da agência.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Saldo médio crédito em atraso}}{\text{Saldo médio das operações em dia} + \text{em atraso}}$$

- Despesa com Provisão para Possível Perda de Aplicação sobre Margem Financeira da Aplicação: indica quanto da margem financeira da aplicação (spread) foi comprometida com despesa com provisão para possíveis perdas de aplicação.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Despesas com P. P. P. A.}}{\text{Margem financeira da aplicação}}$$

- Crescimento: indicadores que servem para avaliar a tendência de crescimento ou queda percentual em diversos itens patrimoniais ou de resultado das agências, do mês anterior para o mês atual ou outros períodos. São eles: operação em atraso; ativo administrado; faturamento bruto; faturamento líquido; custos diretos; resultado operacional final.

9.2. Riscos

Nesse grupo os indicadores que servem para avaliar a contribuição da agência ao risco de alavancagem operacional (ou risco de custo fixo) do banco. São eles:

- Grau de Alavancagem Operacional (GAO): índice que expressa, para um dado percentual de variação no faturamento líquido, qual o reflexo percentual no resultado operacional final, mantidas constantes as despesas diretas.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Despesas Diretas}}{\text{Resultado Operacional Final}} + 1$$

- Ponto de Equilíbrio de Risco (PER): indica o percentual máximo de queda no faturamento líquido a partir do qual há prejuízo operacional, ou seja, o ponto a partir do qual o faturamento líquido da unidade não cobre despesas diretas.

$$\text{Fórmula} = \frac{100}{\text{GAO}}$$

- Multiplicador do Custo Fixo (KF): índice de aumento do faturamento bruto necessário para manter constante o resultado operacional final, por

variação unitária de custo fixo.

$$\text{Fórmula} = \frac{100}{\text{Margem de Contribuição}}$$

9.3. Ranking e Porte

A conceituação de porte de empresa pode ser balizada por diversos aspectos: patrimônio, número de funcionários, etc. A Austin Asis (1998) classifica as instituições financeiras no porte pelo ativo total, ou seja, o grupo de bancos que representa 80% acumulado do total ativo é considerado grande porte; o grupo que representa 81% a 95% médio porte e finalmente o grupo que representa de 96% a 100% pequeno porte.

Nesse trabalho, adota-se o tamanho da agência pelo total de recursos administrados pelo gerente, ou seja, o total de ativo administrado é igual à somatória das captações mais aplicações.

De acordo com essa configuração, o mecanismo do modelo passa a ser o seguinte:

- A agência capta recursos no mercado e vende-os à Central de Recursos e/ou à Central Específica;
- A agência compra recursos da Central de Recursos ou da Central Específica e aplica-os no mercado em forma de empréstimos;
- A Central de Recursos repassa os recursos comprados das agências captadoras para as agências aplicadoras; havendo excesso de recursos, ela aplica-os no mercado em diversas modalidades de negócios, como CDI, títulos públicos; entretanto, havendo falta de recursos, a Central recorre ao mercado para cobrir suas necessidades;
- As Centrais de Recursos Específicas compram os recursos com destinação obrigatória das agências captadoras e os vendem às agências aplicadoras; havendo falta ou excesso de recursos, ela corre à Central de Recursos.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia de modo geral é o índice que representa o desenvolvimento do país e alavanca os setores competitivos e de movimentação de custo, ou seja, dinheiro. A

finança está no centro dos debates econômicos, porque aprofunda desigualdade e sobretudo porque trava o desenvolvimento. A economia atual é marcada por acirrada concorrência em todos os setores da economia mundial. É natural que num setor competitivo apenas as organizações mais fortes sobrevivam. Assim, os administradores deverão estar constantemente perseguindo ganhos de eficiência sem se distanciarem de um aspecto financeiro de lucratividade uma vez que, a rentabilidade do sistema bancário é caracterizada por diversas fusões e incorporações em vista de maior solidez das estratégias e planos funcionais. Além disso, está em pleno desenvolvimento um amplo processo de adaptação e expansão de modernas tecnologias de gestão que propiciam maior satisfação aos clientes, em nível tanto interno quanto externo das organizações, enfatizando desde pequenos ajustes operacionais até a redefinição da estratégia de negócio das empresas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Medida provisória nº. 1.569-9, de 11 de dezembro de 1997. Estabelece uma multa em operações de importação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 1997. Seção 1, p. 29514.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Habeas-corpus nº. 181.636-1, da 6ª. Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Brasília, DF, 6 de dezembro de 1994. **Lex: jurisprudência do STJ e Tribunais Regionais Federais**, São Paulo, v. 10, n. 103, p. 236-240, mar. 1998.

COSTA, V.R. **À margem da lei: o Programa Comunidade Solidária**. Em Pauta: revista da Faculdade de Serviço Social da UERJ, Rio de Janeiro, n. 12, p. 131-148, 1998.

GOMES, L.G.F.F. **Novela e sociedade no Brasil**. Niterói: EdUFF, 1998.

PUCCI, B.; OLIVEIRA, N.R.; SGUISSARDI, V. **O ensino noturno e os trabalhadores**. 2. ed. São Carlos: EdUFSCar, 1995. 148 p.

REVISTA BRASILEIRA DE GEOGRAFIA. Rio de Janeiro: IBGE, 1939- . Trimestral.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº. 42.822, de 20 de janeiro de 1998. **Lex**: coletânea de legislação e jurisprudência, São Paulo, v. 62, n. 3, p. 217-220, 1998.

SILVA, M.M.L. Crimes da era digital. **.Net**, Rio de Janeiro, nov. 1998. Seção Ponto de Vista. Disponível em: <<http://www.brazilnet.com.br/contexts/brasilrevistas.htm>>. Acesso em: 28 nov. 1998.