

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIOGO FRANÇA DE OLIVEIRA

O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE  
DECISÃO: O EXEMPLO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

CURITIBA

2018

DIOGO FRANÇA DE OLIVEIRA

O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE  
DECISÃO: O EXEMPLO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel no Curso de  
Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Adilson Antônio Volpi

CURITIBA

2018



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**DIOGO FRANÇA DE OLIVEIRA**

**O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE  
DECISÃO: O EXEMPLO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Orientador: Prof. Adilson Antônio Volpi  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

---

Prof. Dr. Fabiano Abranches Silva Dalto  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

---

Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 12 de Junho de 2018.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar os conceitos mais fundamentais sobre os processos de elaboração e acompanhamento de um orçamento empresarial, assim como exemplificar o caso de uma instituição financeira. Com o desenvolvimento econômico torna-se fundamental o contínuo aprofundamento do conhecimento no funcionamento dos mecanismos e das variáveis que impactam no processo de tomada de decisão das empresas. O trabalho é desenvolvido seguindo uma metodologia descritiva, onde serão fundamentados os conceitos e posteriormente deduzidos numa aplicação prática. Com isso, o trabalho busca auxiliar no entendimento dos conceitos e mecanismos mais comuns dos orçamentos empresariais e, mais especificamente, do orçamento de uma instituição financeira.

**Palavras-chave:** Orçamento empresarial. Orçamento Base Zero. Orçamento Matricial. Gerenciamento Matricial de Despesas. Custo de Captação. Índice de Basiléia. Fator de Ponderação de Risco. Provisão para Devedores Duvidos. Indicadores de rentabilidade. Instituição Financeira.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to present the most fundamental concepts about the processes of elaboration and monitoring of a business budget, as well as to exemplify the case of a financial institution. With the economic development, the continuous deepening of knowledge in the functioning of the mechanisms and variables that affect the decision-making process of the companies becomes fundamental. This discussion is developed following a descriptive methodology, where the concepts will be based and later deduced in a practical application. With this, the paper seeks to help in understanding the most common concepts and mechanisms of business budgets and, more specifically, the budget of a financial institution.

**Key-words:** Business budget. Zero Base Budget. Matrix Budget. Matrix Management of Expenses. Raising Costs. Index of Basel. Risk Weighting Factor. Provision for Doubtful Accounts. Indicators of profitability. Financial institution.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – EXEMPLO DE PARÂMETROS ORÇAMENTÁRIOS.....	15
TABELA 2 – FAIXAS DE PROVISIONAMENTO BACEN 2.682/99.....	30
TABELA 3 – DRE DO ORÇAMENTO ANUAL DO BANCO BRAVO.....	39

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	- Banco Central do Brasil
BCBS	- Basel Committee on Banking Supervision
BIS	- Bank for International Settlements
CDB	- Certificado de Depósito Bancário
CDI	- Certificado de Depósito Interbancário
CMN	- Conselho Monetário Nacional
COFINS	- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	- Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
DRE	- Demonstração de Resultados
EUA	- Estados Unidos da América
FPR	- Fator de Ponderação de Risco
GMD	- Gerenciamento Matricial de Despesas
IB	- Índice de Basiléia
NIM	- Net Interest Margin
OBZ	- Orçamento Base Zero
OM	- Orçamento Matricial
PDD	- Provisão para Devedores Duvidosos
PIB	- Produto Interno Bruto
PIS	- Programa de Integração Social
PR	- Patrimônio de Referência
ROAA	- Return on Average Assets
ROAE	- Return on Average Equity
RWA	- Risk Weighted Assets



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>3 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....</b>	<b>14</b>
<b>4 METODOLOGIAS ORÇAMENTÁRIAS .....</b>	<b>18</b>
4.1 ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ).....	18
4.1.2 Vantagens e desvantagens do OBZ .....	19
4.2 ORÇAMENTO MATRICIAL (OM).....	19
4.2.1 Entidades.....	20
4.2.2 Contas Gerenciais .....	20
4.2.3 Pacotes de Contas.....	20
4.2.4 Vantagens e desvantagens do Orçamento Matricial.....	21
4.3 COMENTÁRIO SOBRE AS METODOLOGIAS ORÇAMENTÁRIAS .....	22
<b>5. ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVAS.....</b>	<b>23</b>
<b>6. ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO E DE RECEITAS.....</b>	<b>24</b>
6.2 A FORMAÇÃO DAS RECEITAS DO BANCO BRAVO .....	24
<b>7. ORÇAMENTO DA DESPESA DE CAPTAÇÃO .....</b>	<b>26</b>
7.1 O ÍNDICE DE BASILÉIA (IB).....	26
7.1.1 Fundamentação do Índice de Basileia .....	26
7.1.2 A lógica e aplicação nas instituições financeiras .....	27
7.2 O FATOR DE PONDERAÇÃO DE RISCO (FPR).....	28
7.3 O CÁLCULO DO CAPITAL ALOCADO.....	28
<b>8. ORÇAMENTO DA PROVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS .....</b>	<b>30</b>
8.1 A PROVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS (PDD) .....	30
8.2 O ORÇAMENTO DA PDD .....	32
8.3 UM COMENTÁRIO SOBRE O ACOMPANHAMENTO DA PDD.....	32
<b>9. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>33</b>
9.1 ROAE.....	33
9.2 ROAA.....	35
9.3 NIM .....	35
9.4 ÍNDICE DE EFICIÊNCIA.....	36
<b>10. CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Num ambiente cada vez mais competitivo, estimulado pela globalização e pelo desenvolvimento econômico, a gestão empresarial evolui conforme a nova realidade e suas constantes mutações. O acirramento da competição traz a necessidade do desenvolvimento da qualidade do produto e conseqüentemente dos processos de produção, o que por sua vez faz com que as empresas se voltem à otimização de sua eficiência através da evolução de seu planejamento estratégico, financeiro e, conseqüentemente, orçamentário.

Torna-se obrigatório para qualquer instituição a aplicação de métodos de gestão e controle eficazes para a otimização de seus gastos e um planejamento eficiente quanto ao seu próprio desenvolvimento. Segundo Kaplan e Norton (1997), na era da informação independentemente do setor de produção é exigido das empresas novas capacidades para garantir seu sucesso no mercado competitivo.

Como demanda o desenvolvimento econômico, o orçamento como ferramenta de gestão empresarial desenvolve-se através da busca por eficiência e do aumento da qualidade do produto. O orçamento tradicional utiliza-se de métodos empíricos e sem a devida fundamentação para sua elaboração, como a realização de cortes lineares em despesas sem o estudo da reação das unidades de negócios de uma organização e o impacto no produto final. Em contrapartida surgem novas metodologias orçamentárias e de gestão de resultados que tornam o acompanhamento do desempenho da instituição mais eficiente e o direcionam aos objetivos esperados pelo seu planejamento estratégico.

Para uma eficiente e mais próxima da prática demonstração do raciocínio o trabalho irá adotar a imagem do fictício Banco Bravo, uma instituição financeira que atua unicamente no mercado de crédito consignado, e serão discutidas as macro variáveis que formam o resultado líquido da instituição financeira, assim como métodos para sua orçamentação e para a interpretação de seus resultados.

Este trabalho é dividido em três partes: primeiramente serão fundamentados e descritos os métodos de elaboração de um orçamento empresarial, onde veremos as metodologias para orçamentação e controle de despesas Orçamento Base Zero (OBZ) e Orçamento Matricial (OM), e o desdobramento deste último no

Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD); na segunda parte a discussão será enriquecida com a utilização do exemplo processual do Banco Bravo e a partir de então a discussão passará a acompanhar o desenvolvimento de seu orçamento; na terceira e última parte serão apresentados alguns dos principais indicadores de desempenho acompanhados periodicamente pelos acionistas e investidores da instituição financeira, a exemplo do que ocorre no mercado contemporâneo.

O processo orçamentário, embora quase sempre siga a mesma lógica, se distingue entre os diversos tipos de setores econômicos, a discussão irá abordar o processo de orçamentação e acompanhamento de resultados de uma instituição bancária, integrante do setor econômico de serviços.

É de suma importância ressaltar que com a presença de diversos temas o trabalho não tem a intenção de fechar as portas para qualquer um deles, visando unicamente apresentar de forma concisa e objetiva os principais objetos de cada tópico afim de que o leitor ao final do trabalho possua maior clareza quanto ao entendimento de um processo orçamentário empresarial, das principais variáveis que compõem um orçamento bancário e, mais especificamente, como interpretar os resultados e o funcionamento deste tipo de empresa. Com isso, o conteúdo acerca desta discussão não deve se limitar à estas páginas, sendo elas um mero estímulo ao aprofundamento do conhecimento neste campo do conhecimento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O planejamento financeiro é parte fundamental do desenvolvimento de uma empresa. Para a obtenção dos resultados desejados é necessário o constante planejamento de seu desempenho e alinhamento com seus objetivos. Isso se reflete na elaboração do orçamento empresarial, que irá demonstrar os objetivos financeiros da empresa para um determinado período: quanto ela planeja ter de resultado e como chegar neste resultado, quanto irá despender em recursos e o quanto será retornado em forma de receitas. É o orçamento que irá mostrar o caminho a ser percorrido pela instituição, a fim de atingir os resultados determinados em seu plano estratégico.

O processo de planejamento financeiro é um processo derivado do planejamento estratégico: a discussão sobre onde e como a empresa deseja estar no futuro definido. Para Anthony e Govindarajan (2002, citados por Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira, 2012) o planejamento estratégico é o processo no qual são definidos os programas (projetos e frentes de atuação) da empresa. É a definição da atuação estratégica da empresa que determinará como irá atuar seu planejamento financeiro, ou seja, qual será o custo e o retorno esperado de cada programa.

Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012) destacam de forma clara o papel do acompanhamento orçamentário dentro do planejamento estratégico da empresa:

A formulação de uma estratégia significa o processo pelo qual se decide como desenvolvê-la, enquanto o planejamento estratégico representa o processo pelo qual se decide como executá-la. A elaboração e o acompanhamento do orçamento empresarial fazem parte do contexto da execução estratégica. (CALVO, ALMEIDA, BISPO, FERREIRA, 2012, p.12)

O orçamento empresarial é a principal ferramenta de controle e gestão para o tomador de decisões. Ele irá definir de forma sistemática e evidenciada os resultados esperados de todas as unidades de negócio e departamentos da instituição, ao mesmo tempo em que contribui para a responsabilização e cobrança de resultados. Para Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012) existe a excepcional analogia entre o orçamento e o fluxo sanguíneo do corpo humano, pois da mesma forma que o sangue é bombeado para todos os órgãos (normalmente) de forma ótima, o orçamento tende a seguir a mesma lógica para todas as unidades da organização.

Dentro da gestão empresarial o orçamento alinhado com a estratégia ainda irá definir as metas de cada departamento, ou seja, como cada um irá atuar a fim de atingir cada objetivo e quanto espera-se de retorno e eficiência. O orçamento não é, portanto, uma simples estimativa, pois deve ser elaborado com base no compromisso dos departamentos em termos de metas a serem alcançadas.

Com a implantação do orçamento a administração do negócio se torna mais objetiva, pois os problemas e ajustes no caminho a ser percorrido ficam evidentes. É como definir uma rota no sistema de geolocalização do carro e ajustar sempre que desviar deste caminho. Respostas rápidas para a administração financeira de uma instituição são essenciais e o orçamento é a ferramenta que serve como subsídio para obtê-las.

### 3 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

O processo orçamentário é primordialmente, em sua organização, estruturação e detalhes, único para cada organização, uma vez que nenhuma organização é idêntica à seus pares de mercado. Entretanto, o processo fundamental da elaboração de um orçamento empresarial possui a mesma lógica mesmo para diferentes organizações. Ele inicia-se pelo levantamento dos investimentos de capital, dos valores de produção e receitas, seguidos dos custos e das despesas, onde por fim é calculada a demonstração de resultados como produto final Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012, p. 20).

O tipo mais comum de orçamento é o orçamento anual, cuja elaboração ocorre geralmente no último quadrimestre do ano imediatamente anterior, e que é gerenciada pelo departamento de planejamento financeiro. É este departamento o responsável por determinar o cronograma e calendário do processo orçamentário, assim como as diretrizes orçamentárias fundamentais e o alinhamento entre os diversos departamentos e unidades de negócios com o resultado esperado pelos acionistas.

Todo processo orçamentário é um processo que envolve a instituição como um todo e irá resultar num produto que definirá o futuro da empresa no ano seguinte, é, portanto, fundamental a comunicação e instrução de todos os participantes do processo, ainda mesmo antes que este se inicie. Empresas mais bem estruturadas possuem sistemas dedicados exclusivamente para a elaboração e acompanhamento de seus orçamentos. A preparação destes sistemas, a comunicação e a instrução das partes relacionadas são a base para a elaboração do processo.

O início do processo se dá com a construção das diretrizes básicas (Sá, 2018, p. 3) para a determinação de despesas administrativas. O departamento de planejamento financeiro irá, em conjunto aos gestores de pacotes, estudar os parâmetros ótimos para a orçamentação dos principais tipos de despesas que resultarão na construção das diretrizes orçamentárias. As diretrizes orçamentárias têm por fim orientar a elaboração e organização do orçamento de despesas. Nelas estão descritas as características das contas gerenciais, as regras para a utilização dos recursos orçados em cada conta, os parâmetros e indicadores que devem ser

utilizados na orçamentação e a composição de cada pacote de contas. Devem ser utilizadas como material de apoio para o processo orçamentário e também para o acompanhamento do orçamento.

Um exemplo de parâmetro da diretriz orçamentária é demonstrado na (TABELA 1). Nela são simulados dez departamentos com seus respectivos números de colaboradores e o consumo de energia elétrica (em unidades monetárias) de cada departamento. Cada departamento foi então *clusterizado* (classificado de acordo com as características de um grupo de departamentos) entre administrativo e comercial, e foi calculada a média de consumo por mês para cada colaborador de cada departamento. Em seguida foram calculadas as médias para cada cluster excluindo-se as amostras outliers (departamentos B e G). Por fim, foram encontrados dois parâmetros: a média do consumo mensal de energia elétrica por colaborador para cada cluster. Digamos então que o governo historicamente tenha reajustado a tarifa da energia elétrica de acordo com a inflação acumulada no ano, a diretriz orçamentária para a conta gerencial de energia elétrica deverá explicitamente descrever que o orçamento do ano seguinte deverá ser realizado ajustando o parâmetro de cada cluster pelo índice de inflação esperado.

TABELA 1 – EXEMPLO DE PARÂMETROS ORÇAMENTÁRIOS

Departamento	Colaboradores	Consumo/mês	Cluster	Consumo/Colaborador
A	5	60	Administrativo	12.0
<b>B</b>	<b>4</b>	<b>80</b>	<b>Administrativo</b>	<b>20.0</b>
C	4	50	Administrativo	12.5
D	5	60	Administrativo	12.0
E	6	90	Administrativo	15.0
F	6	90	Administrativo	15.0
<b>G</b>	<b>12</b>	<b>300</b>	<b>Comercial</b>	<b>25.0</b>
H	11	190	Comercial	17.3
I	15	210	Comercial	14.0
J	22	400	Comercial	18.2
<b>Administrativo:</b>				<b>13.3</b>
<b>Comercial:</b>				<b>16.5</b>

As diretrizes orçamentárias após finalizadas devem ser amplamente divulgadas para todos os participantes do processo orçamentário, assim como demais instruções sobre a elaboração do orçamento e prazos vigentes, o conjunto destas

informações nortearão a preparação do orçamento de despesas pelas partes relacionadas.

Todo o processo orçamentário contemporâneo de uma média ou grande empresa é descentralizado, ou seja, todos os departamentos participam da elaboração de seu próprio orçamento, para Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012) isso se dá pela agilidade e assertabilidade provenientes dessa metodologia. Ao mesmo tempo, ao participar da elaboração do próprio orçamento, o departamento, seja ele administrativo ou comercial, está se comprometendo com o resultado esperado. Entretanto, na imensa maioria das organizações os departamentos administrativos, ou seja, aqueles que não geram receita, são predominantes. Por esta razão o processo em si inicia-se pela distribuição das diretrizes orçamentárias de despesas e das instruções sobre a elaboração do orçamento, visando principalmente os departamentos administrativos. Em paralelo à elaboração do orçamento de despesas o departamento de planejamento financeiro fará a conexão entre as diversas unidades de negócios (produtos, áreas comerciais, de investimentos, tesouraria, etc.) para elaborar os orçamentos de receitas e produção, seguidos dos custos.

Os orçamentos de receitas, produção e custos são elaborados seguindo premissas do planejamento estratégico, que irão impactar nos custos e volumes de produção. Por exemplo, estrategicamente a organização pode decidir pelo foco em um determinado público alvo que possui características financeiras diferentes dos atuais clientes, tais como a taxa de juros dos contratos, o que irá impactar na formação da receita da empresa.

Após finalizados os orçamentos de despesas, custos, produção e receitas, serão elaborados o fluxos de caixa financeiro e o balanço patrimonial. O departamento de planejamento financeiro é o responsável então por analisar os resultados obtidos com o orçamento, ou seja, o que os diferentes departamentos da instituição consideram como resultado ótimo dentro do arcabouço determinado pelo planejamento estratégico da empresa para aquele ano.



Por fim, são realizadas as apresentações das análises e dos orçamentos do balanço patrimonial e da demonstração de resultados aos membros do conselho de administração da organização, para que então seja aprovado o orçamento do ano.

O processo orçamentário como um todo não acaba com a aprovação do orçamento anual, este é apenas o subsídio para o acompanhamento dos resultados obtidos ao longo do ano de vigência do orçamento em relação ao que é esperado.

## 4 METODOLOGIAS ORÇAMENTÁRIAS

Apesar das inúmeras formas de se elaborar um orçamento empresarial de forma sistemática, algumas metodologias ganharam maior destaque e adesão no âmbito empresarial. Segundo Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012) todas naturalmente possuem suas próprias características, vantagens e desvantagens, e são moldadas às peculiaridades de cada organização. O processo orçamentário não é único, ele molda-se ao modelo estrutural de cada organização.

Independentemente da forma de atuação da empresa um ponto é peculiar a todas as metodologias orçamentárias: a liderança. O processo orçamentário, embora gerenciado por um departamento da organização e elaborado de forma colaborativa e descentralizada, deve ser amplamente suportado pelos membros diretores da organização. Isto se dá principalmente pelo efeito motivacional desenvolvido entre os gestores da organização, que no desenvolver de suas atividades do cotidiano devem estar cientes da importância do processo e do tempo necessário a ser dedicado em sua elaboração.

### 4.1 ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ)

O OBZ é utilizado desde a década de 1960 nos EUA, entretanto, ganhou grande destaque no mercado após sua forte utilização na recém formada AmBev no ano de 1998. A empresa, resultante da fusão das duas gigantes cervejeiras Brahma e Antarctica, implantou um grande projeto chamado “Volta às Origens” no qual todos os custos e despesas foram reavaliados. A empresa foi amplamente reconhecida como exemplo de gestão de custos e despesas.

Nesta metodologia orçamentária todos os custos e despesas são revistos, ignorando-se completamente o histórico de realização de gastos e exigindo-se justificativas para cada orçamento. É uma metodologia agressiva e eficaz, porém trabalhosa.

Padoveze (2000, p. 384) diz que “a filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, ou seja, nunca deixar o orçamento partir da observação dos

dados do passado, pois estes podem conter ineficiências que poderiam ser perpetuadas”.

Entre suas principais características estão o esforço e responsabilidade que atribui aos gestores da organização. O OBZ têm como principal pilar a eficiência financeira, ele evidencia as metas e as necessidades de cada departamento e reduz ao mínimo a necessidade de capital alocado para custos e despesas para o desenvolvimento do programa de gestão que a organização deseja na aplicação de seu plano estratégico.

#### 4.1.2 Vantagens e desvantagens do OBZ

O OBZ é fundamentalmente uma metodologia para o planejamento de gastos de forma eficiente e controlada. Tem como maior vantagem o fato de exigir de cada responsável pelas unidades da organização a responsabilidade direta sobre seu orçamento e tende a reduzir ao mínimo a alocação de capital na realização de despesas.

Por outro lado, é um processo trabalhoso e que exige grande foco da organização como um todo. A comunicação e coordenação entre todas as unidades deve ser feita de forma eficaz, e o processo pode não valer a pena caso a organização já possua uma cultura orçamentária coerente com sua estrutura.

#### 4.2 ORÇAMENTO MATRICIAL (OM)

O orçamento matricial é composto pela relação entre entidades e uma estrutura de contas gerenciais: as entidades são unidades da estrutura organizacional da empresa (diretorias, gerências, departamentos, etc.) e representam o organograma da instituição, e cada conta gerencial é caracterizada segundo uma diretriz orçamentária e organizada num pacote de contas.

No orçamento matricial entram em cena os gestores de pacotes, que proporcionam o duplo controle e responsabilização sobre as despesas da organização. Ao mesmo tempo, ele possui um desdobramento que fornece a base

para o acompanhamento sistemático, o controle cruzado e o desdobramento dos gastos da organização: o Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), amplamente utilizado pelas organizações de médio e grande porte no mercado nacional contemporâneo.

O GMD possibilita a otimização da perspectiva financeira sobre as despesas decorrentes dos processos internos, e segundo Klieman e Alcoba (2011) é uma ferramenta que possibilita ao tomador de decisão identificar oportunidades no curto e no médio prazo.

#### 4.2.1 Entidades

As entidades são unidades da estrutura da organização, podem ser um único departamento, ou conjunto de departamentos, organizados sob a mesma gestão. Por exemplo, um gestor pode gerenciar diversos departamentos ou apenas um, porém sua gerência é entendida como uma entidade dentro da organização, da mesma forma que cada um dos departamentos sob sua gestão também é uma entidade. A terminologia é empregada visando facilitar os efeitos comparativos e, por consequência, a administração do orçamento.

#### 4.2.2 Contas Gerenciais

Num plano de contas contábil podemos encontrar uma incontável quantidade de contas contábeis, uma para cada fim muito específico e que geralmente dependem de determinações de regras contábeis e legais, o que faz com que seja inviável a construção de um orçamento baseando-se nesse tipo de estrutura. Para contornar essa questão adota-se a utilização do plano de contas gerenciais, que nada mais é do que a consolidação das contas contábeis de uma forma muito mais gerenciável.

#### 4.2.3 Pacotes de Contas

Pela metodologia do orçamento matricial as contas gerenciais de mesmas características são agrupadas em pacotes. Para Sá (2018) os pacotes de contas existem para melhorar a administração e a organização do orçamento, uma vez que propiciam o controle cruzado das informações. Uma vez divididas em pacotes, as despesas podem ser estudadas e gerenciadas junto àquelas de características similares. Por exemplo, todas as despesas com passagens aéreas são alocadas logicamente numa única conta, para otimizar esse controle, por que não agrupar a conta de “passagens aéreas”, com a conta de “gastos com hospedagens” e a de “reembolsos com refeições em viagem” num pacote de contas chamado “Viagens”? Certamente esse controle auxilia não apenas os gestores do orçamento mas também os tomadores de decisão da empresa à entenderem melhor a composição dos gastos.

À cada pacote de contas é atribuído um gestor. O gestor de pacote é o responsável por conhecer e gerenciar as despesas alocadas em seu pacote, assim como responsabilizar-se pela construção de políticas e diretrizes da realização de despesas. Ele é uma das partes do controle cruzado de informações propiciado pela metodologia do GMD, enquanto o gestor de pacote é o responsável pela gestão horizontal (pacotes de contas) os gestores das entidades são responsáveis pela gestão vertical (entidades).

#### 4.2.4 Vantagens e desvantagens do Orçamento Matricial

Com o controle cruzado das informações e dupla gestão sobre as despesas um orçamento matricial é a forma mais eficaz de elaborar e acompanhar um orçamento. Com as figuras do gestor de pacote e do gestor de entidade é possível um acompanhamento sistemático de forma que todas as unidades da organização estejam relacionadas de forma eficiente, e é possível o desdobramento dos gastos até o último nível da organização.

Para Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012) a maior dificuldade encontrada na implantação do orçamento matricial é a alteração cultural que pode gerar dentro de uma organização. O orçamento matricial traz para o processo orçamentário a inclusão de diversos participantes antes alheios à discussão, o que deve ser trabalhado para que a integração e participação dos mesmos se dê conforme o

esperado. Da mesma forma, o acompanhamento periódico do GMD deve ser desenvolvido conforme a estrutura e demandas da organização, para que atenda à todas as unidades.

#### 4.3 COMENTÁRIO SOBRE AS METODOLOGIAS ORÇAMENTÁRIAS

Neste capítulo foram discutidas as diversas metodologias utilizadas para a elaboração de um orçamento empresarial. Nos diversos métodos encontramos ferramentas e abordagens que vão das mais simples e instintivas, como o OBZ, até a construção de um GMD, que possui influência sobre toda a organização da empresa.

Não existe receita de bolo, cada empresa irá moldar seu método de elaboração do orçamento anual conforme melhor julgar adequado. Muitas das empresas que hoje possuem um controle orçamentário mais robusto utilizam o GMD como base para sua gestão orçamentária, o que implica num amplo controle e acompanhamento periódico de seu orçamento. E mesmo a utilização do GMD pode ocorrer de forma conjunta com, por exemplo, o OBZ. Digamos que uma empresa que utilize o GMD esteja iniciando uma nova divisão do nada, para essa nova divisão irá necessariamente desenvolver um OBZ.

Ao final da discussão, temos diversas ferramentas e métodos de abordagem ao nosso dispor, mas a sua aplicação prática irá depender da necessidade e vontade do tomador de decisão dentro da empresa.

## 5. ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVAS

O Banco Bravo é um banco que opera unicamente no mercado brasileiro de crédito consignado, e como a grande maioria das instituições bancárias, é formado por um conjunto de diversos departamentos, que são distribuídos entre a captação, a tesouraria dos recursos, a venda de operações de crédito, e também pela administração e operacionalização do negócio.

Segundo Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012) o orçamento de qualquer organização é moldado de acordo com sua estrutura. O Banco Bravo visando maior eficiência na elaboração de seu orçamento determina que cada gestor seja o responsável pela elaboração do orçamento de seu próprio departamento. Os gestores de cada departamento serão orientados por um planejamento central, neste caso representado pelo departamento de planejamento financeiro do banco. Este departamento será o responsável por coordenar, organizar e comunicar todo o processo orçamentário, assim como pela orientação dos gestores das entidades do banco e também dos gestores dos pacotes, uma vez que o Banco Bravo realiza um gerenciamento matricial de suas despesas.

O Banco Bravo, portanto, realiza um orçamento descentralizado e gerenciado matricialmente, realiza o controle cruzado das informações e segue diretrizes orçamentárias estabelecidas segundo a estratégia da organização para aquele ano. Cada gestor de entidade irá realizar seu orçamento de acordo com as diretrizes e no período estipulado pelo processo orçamentário. Assim como diversas outras organizações, o Banco Bravo utiliza um software próprio para a elaboração e o acompanhamento de seus orçamentos, entretanto, em organizações menores este controle pode ser realizado de formas mais manuais (como em planilhas).

O orçamento de despesas administrativas reflete a necessidade de recursos de cada departamento e projetos em desenvolvimento. Sua elaboração descentralizada também atribui a responsabilidade pela gestão das despesas e pela performance nos resultados aos gestores de cada departamento. Seu processo de elaboração é composto por rodadas de negociação entre os gestores da organização, para que apenas os recursos efetivamente necessários para a realização do programa estratégico sejam orçados, visando a otimização da eficiência do orçamento do banco.

## 6. ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO E DE RECEITAS

As receitas de uma instituição bancária são oriundas de basicamente duas fontes: das taxas de juros de operações de crédito pagas pelos clientes, e das tarifas por serviços prestados. As receitas possuem portanto dois drivers: (1) as operações vendidas (quantidade e valor por operação) e (2) a taxa de juros média cobrada por essas operações. O exemplo do Banco Bravo possui efeito puramente didático e, portanto, é um modelo simplificado da complexa realidade do orçamento de uma instituição financeira.

### 6.2 A FORMAÇÃO DAS RECEITAS DO BANCO BRAVO

Para ilustrar nosso raciocínio vamos supor alguns números: para nosso orçamento o Banco Bravo irá vender (produzir) um total de 1.200 operações de crédito no ano seguinte, e na média essas operações de crédito terão um valor de \$1.000. Digamos que para cada operação vendida o banco cobre do cliente uma tarifa única de \$2 e que as vendas serão realizadas de forma linear ao longo do ano. Iremos também assumir que o Banco Bravo já possui uma carteira de crédito (ou seja, saldo em aberto das operações já vendidas) de \$10.000.000 no momento da elaboração do orçamento, uma dotação inicial, e que esta carteira possui uma taxa de juros média de 2,00%. Por fim, assumiremos a premissa de que a taxa de juros média é constante.

Na TABELA 3 (que está localizada ao final desta monografia, como sumarizado na *lista de tabelas*) está demonstrada a DRE do orçamento anual do Banco Bravo projetada para o ano seguinte, nela podemos analisar o fluxo da construção das receitas do banco. Dadas as variáveis citadas o orçamento do Banco Bravo prevê uma produção mensal de \$100.000, uma vez que serão 100 operações por mês com um valor médio de \$1.000 cada. Essa produção irá se somar à carteira do período anterior (lembrando que há uma dotação inicial de \$10.000.000). E da carteira do mês anterior há ainda que subtrair-se a amortização das operações já realizadas, que é a diferença entre os pagamentos realizados e os juros apropriados pela carteira. E se considerarmos que 2,00% desta carteira é apropriada em forma de juros encontramos a nossa Receita de Juros. A Receita de Juros será somada com a



Receita de Tarifas (\$2 por operação) para formar o total de receitas da instituição no mês. O somatório dos doze meses será o orçamento de receitas para o ano.

## 7. ORÇAMENTO DA DESPESA DE CAPTAÇÃO

A despesa de captação é o resultado da remuneração do investidor pelo banco, o investidor compra um título e se compromete a mantê-lo por um determinado prazo, e o banco o remunera de acordo com o prazo e o valor do título. O valor deste título é o que irá compor o valor da operação de crédito que o banco irá vender para um terceiro, pois o banco é uma instituição financeira de intermediação através de depósitos, como explicam Mishkin e Serletis (2011):

These financial intermediaries raise funds primarily by issuing chequable deposits (deposits on which cheques can be written), savings deposits (deposits that are payable on demand but do not allow their owner to write cheques), and term deposits (deposits with fixed terms to maturity). They then use these funds to make commercial, consumer, and mortgage loans and to buy Canadian government securities and provincial and municipal bonds. (MISHKIN, SERLETIS, 2011, p. 34)

A remuneração sobre o título investido é paga pelo banco com base na taxa do CDI (Certificado de Depósitos Interbancários), que nada mais é do que o custo de oportunidade dos bancos no sistema financeiro brasileiro. O CDI é a taxa de remuneração que os bancos podem receber por seu capital se ele for emprestado para outras instituições financeiras no curtíssimo prazo (geralmente um dia).

Por exemplo, digamos que o investidor resolva investir \$1.000,00 num título do banco por 24 meses, e ao final do período seja remunerado com uma taxa de 110% do CDI, que esteja em 7% ao ano. Ao final dos 24 meses o investidor poderá sacar seus \$1.000,00 acrescidos de sua remuneração de \$144,90. Para o banco os \$144,90 (desconsiderados os gastos marginais com a operacionalização do investimento) representam a despesa de captação, ou seja, a despesa que o banco teve para captar os \$1.000,00 no mercado e manter o valor por 24 meses à uma dada taxa de juros.

### 7.1 O ÍNDICE DE BASILÉIA (IB)

#### 7.1.1 Fundamentação do Índice de Basiléia

Em 1930 na cidade de Basileia na Suíça foi formado por bancos centrais de sessenta e cinco países diferentes, que representam 95% do PIB global, o Bank for International Settlements (BIS). A intenção era, e ainda é, que o BIS sirva aos bancos centrais na busca por estabilidade financeira e monetária, e que atue como banco para os bancos centrais (BIS, 2018).

O Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS) é uma instituição ligada ao BIS cuja missão é reforçar a regulação, a supervisão e as melhores práticas no sistema financeiro global em conjunto com os bancos centrais de cada nação. Ela surgiu no ano de 1975 e desde então vem reforçando as políticas globais de saúde financeira através dos chamados Acordos de Basileia (I, II, e III).

Os Acordos de Basileia I e II se basearam em três pilares, sendo o primeiro o tema de nossa discussão: requerimentos de capital para risco de crédito, mercado e operacional. Após a crise norte americana de 2008 ficou claro que as normas estipuladas pelos Acordos de Basileia I e II não era o suficiente para conter a excessiva alavancagem que os bancos estavam acumulando. Surge então o Basileia III, com regras mais duras quanto ao primeiro pilar.

#### 7.1.2 A lógica e aplicação nas instituições financeiras

Em decorrência do Acordo de Basileia III o Conselho Monetário Nacional (CMN) estabelece que o nível de capital mínimo que uma instituição financeira no Brasil deve ter é de 11%. O chamado Índice de Basileia é a relação entre o chamado Patrimônio de Referência (PR) e o valor dos ativos ponderados pelo risco (RWA: *Risk Weighted Assets*). Cada instituição financeira no Brasil pode atuar com o IB que desejar, desde que acima do nível mínimo estipulado pelo CMN. Obviamente, quanto mais alavancada uma instituição maior a sua rentabilidade sobre o capital alocado, entretanto, maiores são os seus riscos. Um IB muito pequeno também influencia na avaliação da instituição financeira pelas agências de ratings, o que por sua vez influencia na tomada de decisão de grandes investidores no momento de investir seu capital. É um tradeoff que a instituição está constantemente buscando administrar.

## 7.2 O FATOR DE PONDERAÇÃO DE RISCO (FPR)

O Banco Bravo é uma instituição financeira sediada no Brasil que realiza apenas operações de crédito consignado com pessoas físicas. A regulamentação das autoridades supervisoras estabelece que para instituições com essas características a exposição de capital deve levar em consideração ainda um outro fator: o FPR.

O FPR é regulamentado pela circular nº 3.644/13 do BACEN e suas complementares. É uma medida de risco de crédito de acordo com o tipo da operação e caracterização do tomador de empréstimos. Para operações de crédito consignado a circular estabelece FPR de 75%. A circular nº 3.809/16 de maneira complementar estabelece que terá FPR de 50%:

“III - repasse de descontos em folha de pagamento ou em benefícios de aposentadoria e pensão por morte, realizado por instituições governamentais federais dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário ou pelo Ministério Público da União, vinculado a operações de crédito consignado.” (BACEN, 2016)

O FPR como medida de risco de crédito pode ser interpretado como um redutor ou agravador do Índice de Basileia. Para operações de baixo risco como o crédito consignado, o FPR tem valor inferior à 100%, e para de maior risco, superior à 100%. Ele é um componente do cálculo da exposição (alocação) de capital.

## 7.3 O CÁLCULO DO CAPITAL ALOCADO

O capital alocado na operação de crédito é o desembolso financeiro pelo acionista na composição do negócio (operação de crédito vendida ao cliente). Ou seja, é a parcela da operação de crédito que não foi captada no mercado através de investidores externos.

Para Roengpitya, Tarashev e Tsatsaronis (2014) os bancos podem ser divididos de acordo com seu modelo de negócio em três grandes grupos: varejistas, institucionais e de mercados de capitais. Os varejistas são maioria, tem como principal

fonte de receita a intermediação financeira e basicamente captam recursos oriundos de depósitos (como o CDB). Os institucionais funcionam de forma similar, entretanto, a maior parte de seus recursos vêm de outros bancos. E os atuantes majoritariamente no mercado de capitais (a minoria) possuem a captação bastante institucionalizada (grandes investidores, como fundos de pensão).

Independente do modelo de negócio, os bancos têm como base um princípio em comum para seu modelo de negócio: a alavancagem. Este tema facilmente poderia se tornar uma discussão completamente independente, devido à sua profundidade, entretanto o intuito de nossa discussão é mais simples: examinar a fórmula de cálculo da despesa de captação de uma instituição financeira. E para isso, o primeiro ponto é identificar o volume de capital a ser captado no mercado.

O capital alocado do Banco Bravo pode ser determinado utilizando os fatores discutidos nos tópicos anteriores, e sua fórmula é bastante simples. Com base na carteira de crédito do banco, ou seja, todo o saldo devedor que o mesmo tem a receber, utilizaremos a função:  $K = Y * FPR * IB$ , onde Y é o valor total da carteira de crédito e K o valor que o Banco Bravo possui em seu patrimônio. O custo de captação irá incidir sobre o valor de  $X = Y - K$ , ou seja, aquilo que o banco não possui e irá captar.

Novamente analisando a TABELA 3 podemos observar que a carteira de crédito calculada anteriormente para o mês 1 de nosso orçamento é de \$10.233.324. Iremos assumir agora que o Banco Bravo opera com um IB de 11% e um FPR médio de 75%. O valor X, sobre o qual é calculada a despesa de captação, seria de \$844.249 uma vez que o Banco Bravo apenas possui \$9.389.074 do valor da carteira de crédito. Se novamente assumirmos que o CDI médio para o período orçamentário será de 7,00% a.a. e a remuneração média do capital investido será de 110% do CDI, a despesa de captação a ser orçada será de \$58.396 para o período em questão.

## 8. ORÇAMENTO DA PROVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS

### 8.1 A PROVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS (PDD)

Um dos principais custos operacionais para uma instituição financeira é a provisão para devedores duvidosos (PDD). A PDD é uma reserva de capital obrigatória para todas as instituições financeiras regulamentada pelo Banco Central do Brasil (BACEN) através da resolução 2.682/99.

Digamos que numa situação extraordinária todos os investidores de uma determinada instituição financeira decidam sacar seus depósitos, a instituição ficaria então sem capital para cumprir com seus compromissos de curto prazo, o que obrigaria o Banco Central a intervir e provavelmente auxiliar financeiramente a instituição. Agora, se esse efeito se espalhasse para outras instituições financeiras e a economia estivesse vivendo uma corrida bancária, poderia se tornar inviável para o Banco Central intervir em diversas instituições ao mesmo tempo, o que poderia ocasionar até mesmo o colapso do sistema financeiro nacional e, por consequência, da economia como um todo.

Para Welter, Cavalheiro, Victor e de Souza (2017) a PDD é a variável de maior sensibilidade à inadimplência, uma vez que é o reflexo imediato desta variável no fluxo de caixa da organização e está sujeita à discricionariedade dos administradores. A resolução 2.682/99 do BACEN estabelece um nível de provisionamento do valor total da exposição da instituição em cada operação de crédito de acordo com o nível de atraso da mesma. Na resolução são determinadas as seguintes faixas de provisionamento (TABELA 2):

TABELA 2 – FAIXAS DE PROVISIONAMENTO BACEN 2.682/99

<b>DIAS ATRASO</b>	<b>NÍVEL DE RISCO</b>	<b>PROVISIONAMENTO</b>
0	AA	0%
0 - 15	A	0,5%
15 - 30	B	1%
31 - 60	C	3%
61 - 90	D	10%
91 - 120	E	30%
121 - 150	F	50%
151 - 180	G	70%
181 <	H	100%

FONTE: RESOLUÇÃO 2.682/99 BACEN

Para operações de crédito sem atraso o BACEN determina que nenhum provisionamento é necessário, entretanto, para otimizar suas avaliações de risco poucas instituições utilizam este recurso, adotando sempre a classificação A para operações de crédito adimplentes, e provisionando 0,5% do seu valor. O provisionamento deve ser feito no momento da contratação da operação de crédito e o nível de risco deve ser revisto mensalmente.

Uma vez que uma operação seja classificada como nível de risco H ela terá mais 180 dias para voltar a tornar-se adimplente, caso contrário, a instituição deverá reconhecê-la como uma perda contábil, sendo mantida em conta de compensação pelo prazo de cinco anos.

Um estudo desenvolvido por Caneca e Lustosa (2017) compara a relação entre os ciclos econômicos no Brasil e a despesa com créditos de liquidação duvidosa dos bancos brasileiros, e conclui que em momentos de expansão os bancos provisionam menos e em momentos de retração provisionam mais. Isso ocorre devido à solvência dos agentes do mercado, que em momentos de crise perdem capacidade financeira para arcar com suas dívidas.

A despesa com PDD é, portanto, uma das grandes variáveis influenciadoras dos resultados dos bancos. Ela não apenas possui impacto direto sobre o resultado líquido como irá também influenciar as análises das agências de rating e do próprio BACEN, indiretamente influenciando em todo o desempenho da organização. Analisando sobre essa ótica, é simples a percepção do custo do risco para as instituições financeiras, e como esse custo se reflete na formação do spread bancário.

Como discutido no tópico sobre a formação da taxa de juros, a inadimplência é um dos motivos pelos quais uma operação de crédito pessoal não tem o mesmo preço para o mutuário que uma operação de crédito consignado, pois para a instituição financeira a expectativa de recebimento do crédito consignado é muito superior, tornando a operação mais segura e, por consequência, mais barata. Podemos agora observar este fato na prática, pois o aumento do spread se reflete justamente na expectativa de despesas com PDD.

## 8.2 O ORÇAMENTO DA PDD

O orçamento da PDD é resultante do nível de risco auferido nas operações de crédito ofertadas pela instituição financeira. Apesar dos inúmeros meios de se auferir o risco, as metodologias serão únicas para cada tipo de operação de crédito e, certamente, irão variar de instituição para instituição.

Para o caso de nossa instituição bancária o orçamento da PDD é realizado de maneira discricionária. A operação de crédito consignado para pensionistas e servidores públicos é uma das mais seguras do mercado brasileiro, pois é pouquíssimo elástica à efeitos da economia, uma vez que não é afetada pelo aumento do desemprego.

Para elaborar o orçamento da PDD para a carteira de crédito ativa deve-se considerar apenas, portanto, a faixa de atraso de cada operação e o nível médio de provisionamento da carteira ativa, que possui distribuição normal. Voltando à elaboração de nosso orçamento, exposto na TABELA 3, iremos agora assumir que na média as operações de crédito de nossa carteira possuem um provisionamento de 2% ao mês, o que resultará numa despesa total de \$278.239 no ano.

## 8.3 UM COMENTÁRIO SOBRE O ACOMPANHAMENTO DA PDD

Acompanhar o nível de PDD é essencial para a saúde financeira da organização e para isso existem também efeitos exógenos que devem ser observados e acompanhados. O aumento repentino nos níveis da PDD ocorre via de regra por fatores econômicos, como o desemprego. No caso específico do crédito consignado há outra variável que vale o comentário: a inadimplência dos governos. O crédito consignado é garantido com a folha de pagamento dos servidores, onde as parcelas são descontadas automaticamente pelo empregador, que repassa o montante para a instituição financeira à um custo fixo. Porém, como demonstra Bronzati (2016), caso o governo de um estado encontre-se numa situação fiscal crítica, há a probabilidade de que o mesmo desconte o valor da parcela do cliente de sua folha de pagamento, mas não faça o repasse para a instituição financeira.



## 9. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO

A análise do desempenho de um negócio pode ser fundamentada pelo cálculo e interpretação de alguns indicadores. Estes indicadores podem ser financeiros, como o lucro líquido e o índice de eficiência, ou não financeiros, como o nível de satisfação dos clientes ou a qualidade da carteira de crédito. Nossa discussão irá se basear no primeiro grupo, uma vez que nosso objeto de discussão é a demonstração de resultados do Banco Bravo.

Nos tópicos seguintes iremos discutir alguns dos mais utilizados e aceitos indicadores financeiros para a análise de desempenho de uma instituição financeira, como podemos interpretar os resultados destes indicadores e possíveis efeitos que possamos identificar.

É importante neste ponto novamente reiterar que a discussão irá se concentrar na análise financeira de uma demonstração de resultados, e que a observação e interpretação de outros fatores para uma tomada de decisão final é de sumária importância. Como observam Said e Tumin (2011) a performance de uma instituição financeira deve ser analisada também pela leitura de sua liquidez e riscos envolvidos, onde diversos outros indicadores como o índice de liquidez corrente, podem ser estudados.

### 9.1 ROAE

Dentre os indicadores financeiros mais conhecidos e utilizados o ROAE (*Return on Average Equity*) é o retorno do investimento calculado sobre a média do capital alocado nele. Ele irá dizer qual a média de retorno que o investidor obteve para cada unidade monetária investida (Said e Tumin, 2011, pg. 162). Por exemplo, digamos que nosso ROAE para um investimento foi de 25% ao ano, isso é o mesmo que afirmar que um investimento de \$1.000 deu um retorno líquido de \$250, ou seja, já descontados os impostos e todas as despesas.

Para o cálculo do ROAE de uma instituição financeira o maior desafio é encontrar o capital alocado médio para o período. Para enriquecer a discussão será analisada novamente a DRE do Banco Bravo na TABELA 3. Nela podemos encontrar

o capital alocado em cada mês do orçamento tomando como base a carteira de crédito. Uma vez encontrado o capital alocado para os meses deve-se calcular a média destes valores para o período a ser analisado. Uma vez dividido o Lucro Líquido pelo capital alocado médio teremos o ROAE do período.

A maior parte dos indicadores é demonstrada de forma anual, ou seja, analisando-se um período de 12 meses, ou de forma trimestral nas demonstrações de resultados divulgadas trimestralmente pelas instituições financeiras de capital aberto. O cálculo do ROAE anual para o Banco Bravo será portanto o Lucro Líquido de um período dividido pelo capital alocado médio nos últimos 12 meses, que podemos simplificar para 1/12 do capital alocado do período. Se analisarmos os resultados do Banco Bravo para o orçamento proposto, podemos notar que o ROAE irá crescer junto à sua carteira, uma vez que em nosso orçamento o IB, taxa de juros e FPR são constantes.

O cálculo do ROAE do orçamento total é similar: devemos encontrar o capital alocado médio dos 12 meses do ano e dividir a média do Lucro Líquido por este valor. Ao final encontramos um ROAE de 48,1%. Pensando sob a ótica do acionista do banco, este é o retorno que ele deverá obter por deixar seu capital alocado neste investimento, assumindo que seu custo de oportunidade esteja abaixo deste valor, poderia-se - numa análise superficial - assumir que o Banco Bravo é um bom investimento.

O ROAE e o Índice de Basiléia são dois indicadores cuja análise conjunta é bastante enriquecedora. O ROAE é Lucro Líquido sobre o Capital Alocado médio, o primeiro tende a crescer quanto maior a alavancagem (ou seja, quanto menor o IB) e o segundo tende a diminuir no mesmo caso, ou seja, instituições mais alavancadas supostamente devem ter um ROAE superior. Neste ponto é onde passa a se tornar ainda mais importante o estudo dos níveis de liquidez da instituição financeira, pois apesar do Lucro Líquido tender ao crescimento da mesma forma que pouco capital é alocado no investimento, é importante analisar qual a capacidade que a organização terá para honrar com seus compromissos (índices de liquidez).

## 9.2 ROAA

Também como um dos indicadores de lucratividade mais conhecidos no mercado bancário o ROAA (*Return on Average Assets*) reflete a habilidade da gestão de um banco em gerar lucro à partir de seus ativos (Said e Tumin, 2011, pg. 162). Enquanto o ROAE demonstra para o acionista qual será o seu retorno médio para cada unidade monetária investida, o ROAA demonstra a capacidade de geração de retorno (lucros) da empresa, ou seja, se os ativos dela estão sendo bem empregados.

O cálculo do ROAA é ainda mais simples que o do ROAE, uma vez que não precisamos calcular o capital alocado médio, apenas quais os ativos médios. Segundo Goulart (2002) ativo é aquilo que se espera gerar um benefício futuro de caixa, o que no caso do Banco Bravo nada mais é do que sua carteira de crédito consignado.

No orçamento do Banco Bravo, demonstrado na TABELA 3, temos que o ROAA possui uma correlação exata ao ROAE, isso se dá pela simplificação do modelo sob o qual o orçamento foi construído: suposição de taxa de juros, IB e FPR constantes, fazendo com que ambos os indicadores cresçam paralelamente à carteira de crédito. A realidade certamente seria diferente, uma vez que o resultado da empresa está sujeito à diversos fatores internos e externos.

O ROAA é um indicador de desempenho mais amplo, ele engloba a saúde do ativo da organização. Com ele é mais evidente qual a capacidade da empresa em gerar o esperado benefício de caixa, e pode indicar problemas na composição dos créditos da carteira. Por exemplo, um ROAA muito baixo para uma carteira elevada poder ser um indício de créditos ruins (inadimplência) ou taxas de juros (spread) muito baixas.

## 9.3 NIM

A análise da rentabilidade de uma instituição financeira é fortemente subsidiada pela NIM (*Net Interest Margin*). A NIM é a margem de juros líquida, ou seja, de toda a receita de juros que o banco incorporou quanto dela é superior aos custos dos juros dos investidores, em comparação com o total de ativos geradores de receita de juros. Matematicamente, a NIM é a diferença entre a Receita de Juros e a Despesa

de Juros, dividida pela carteira de operações de crédito. Segundo Angbazo (1997) ela demonstra de forma geral a taxa da receita de juros líquida do banco, enquanto reflete não apenas o volume mas também a composição de sua carteira de operações de crédito.

Para o Banco Bravo a NIM de seu orçamento anual indica um valor médio de 18,6% ao ano, isto significa que os 2% de juros que seus clientes pagam em média todos os meses são o suficiente para pagar as despesas com os juros dos investidores e ainda retornam ao banco uma receita média equivalente à 18,6% de sua carteira de crédito ao ano.

#### 9.4 ÍNDICE DE EFICIÊNCIA

Além da mensuração da rentabilidade é importante também analisar quantos recursos são despendidos afim de se chegar no resultado. No sistema financeiro é muito aceito para este fim o Índice de Eficiência, que é uma ferramenta bastante eficaz, ele irá demonstrar quanto as despesas operacionais e administrativas da organização foram gastas para se obter a Receita de Intermediação Financeira, ou seja, quanto da Receita Líquida foi gasta com despesas.

A importância do indicador reflete a necessidade em interpretar seu próprio orçamento, a performance de seus departamentos administrativos e comerciais, a produtividade de sua unidade operacional, ou seja, a gestão da empresa em si e até onde ela é coerente com os recursos que lhe foram empregados.

Da mesma forma que o ROAA reflete a capacidade dos ativos na geração de receita de juros o Índice de Eficiência reflete a capacidade da gestão da empresa no desenvolvimento da atividade. É um indicador que depende diretamente da correta elaboração e acompanhamento do orçamento da empresa, e que pode determinar se um investidor irá ou não dedicar seus recursos ao desenvolvimento da organização.

Iremos assumir que as despesas operacionais e administrativas do Banco Bravo são constantes ao longo dos meses, e que os impostos com PIS e COFINS representam 4,65% da Receita de Intermediação Financeira antes da PDD. O cálculo

do Índice de Eficiência será o total das despesas operacionais e administrativas, somado aos impostos e a soma será dividida pela Receita de Intermediação Financeira antes da PDD (Júnior, Ribeiro, Mendes e Cunha, 2007, pág 8). Os cálculos irão resultar na linha 20 da TABELA 3, onde podemos avaliar que o Índice de Eficiência melhora ao longo do ano do orçamento (quanto menor melhor). A melhora deve-se ao fato de a maior parte das despesas são constantes, ao tempo que a Receita de Intermediação Financeira cresce no ritmo da carteira de crédito.

No orçamento do Banco Bravo temos que seu Índice de Eficiência para o ano é de 60%, a interpretação deste número é de que 60% da Receita Líquida deixará de ser convertida em Lucro Operacional pelos gastos que a empresa deverá ter para a geração da própria Receita Líquida.

## 10. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi examinar os principais conceitos e ferramentas de um orçamento empresarial, descrever sua aplicação e desenvolvimento, e exemplificar o caso prático de uma instituição bancária. Foram explicadas as principais maneiras atualmente aceitas para a elaboração de um orçamento empresarial: Orçamento Base Zero, o Orçamento Matricial, e a metodologia na qual este último se desdobra que é o Gerenciamento Matricial de Despesas. Com isso foi visto como seria organizada a construção de um orçamento empresarial à partir do alinhamento do programa estratégico da organização, e como este poderia ser mensurado através de alguns dos principais indicadores financeiros do mercado.

O trabalho visou enriquecer a discussão e ressaltar a importância da construção e do acompanhamento adequado do orçamento de uma organização. Como abordado na introdução ao tema, a ampliação da concorrência originada com o desenvolvimento econômico reforça a necessidade de cada vez mais os tomadores de decisão dentro das empresas otimizarem seu controle orçamentário. A otimização destes controles, que no caso de uma instituição financeira irão se desenvolver conforme os tópicos de nossa discussão, irão se refletir nos resultados dos indicadores financeiros vistos no último capítulo. Pois, por exemplo, uma empresa com um fraco controle orçamentário possui um bom ROAE por anos sucessivos? Dificilmente. E da mesma forma, a implantação do GMD como ferramenta de controle orçamentário certamente irá melhorar o Índice de Eficiência de uma empresa que nunca teve um controle adequado de seu orçamento.

TABELA 3 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO ORÇAMENTO ANUAL DO BANCO BRAVO

Orçamento anual	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	TOTAL
1. Nº Operações vendidas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
2. Valor médio/operação	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
3. Produção/mês	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
4. Carteira de crédito	10.233.324	10.469.758	10.709.344	10.952.125	11.198.143	11.447.440	11.700.061	11.956.051	12.215.453	12.478.314	12.744.679	13.014.596	13.014.596
Média tx juros/carteira (%)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
5. Amortização da carteira	66.676	68.232	69.809	71.406	73.025	74.665	76.328	78.012	79.719	81.448	83.201	84.977	907.498
6. Receita de Juros	204.666	209.395	214.187	219.043	223.963	228.949	234.001	239.121	244.309	249.566	254.894	260.292	2.782.386
7. Receita de Tarifas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
8. Receita Total	204.866	209.595	214.387	219.243	224.163	229.149	234.201	239.321	244.509	249.766	255.094	260.492	2.784.786
9. Despesa de Juros	-58.396	-59.745	-61.112	-62.498	-63.902	-65.324	-66.766	-68.227	-69.707	-71.207	-72.727	-74.267	-793.877
10. Despesa de PDD	-20.467	-20.940	-21.419	-21.904	-22.396	-22.895	-23.400	-23.912	-24.431	-24.957	-25.489	-26.029	-278.239
11. Resultado da Intermediação Fin.	126.004	128.911	131.856	134.841	137.865	140.930	144.035	147.182	150.371	153.603	156.877	160.196	1.712.670
12. Despesas Operacionais e Adm.	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-73.500	-73.500	-73.500	-73.500	-854.000
13. Impostos (PIS/COFINS)	-6.811	-6.968	-7.127	-7.289	-7.452	-7.618	-7.786	-7.956	-8.128	-8.303	-8.480	-8.659	-92.577
14. Resultado Operacional	49.193	51.943	54.729	57.552	60.413	63.312	66.250	69.226	68.743	71.800	74.897	78.036	766.093
15. Imposto de Renda e CSLL	-19.677	-20.777	-21.891	-23.021	-24.165	-25.325	-26.500	-27.691	-27.497	-28.720	-29.959	-31.214	-306.437
16. Lucro Líquido	29.516	31.166	32.837	34.531	36.248	37.987	39.750	41.536	41.246	43.080	44.938	46.822	459.656
<b>Indicadores de Desempenho</b>													
17. ROAE	42,0%	43,3%	44,6%	45,9%	47,1%	48,3%	49,4%	50,5%	49,1%	50,2%	51,3%	52,3%	48,1%
18. ROAA	3,50%	3,61%	3,72%	3,83%	3,93%	4,03%	4,12%	4,21%	4,10%	4,19%	4,28%	4,36%	3,96%
19. NIM	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%
20. Índice de Eficiência	66%	65%	63%	62%	61%	59%	58%	57%	58%	57%	56%	55%	60%

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGBAZO, L. **Commercial bank net interest margins, default risk, interest-rate risk, and off-balance sheet banking**. 3 f. Journal of Banking & Finance, vol 21, p. 55-87, 1997.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Resolução 2.682/99**. Disponível em: <<https://goo.gl/VFNQCN>> Acesso em: 06 abr. 2018.

BRONZATI, Aline; DECLOEDT, Cynthia. O Estado de São Paulo, 2016 em: <<https://goo.gl/Lf49hb>>. Acesso: 02 mai. 2018.

CALVO, I. P.; ALMEIDA, J. M. B.; BISPO, P. L.; FERREIRA, W. L. **Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CANECA, R.; LUSTOSA, P. **Ciclos Econômicos e Provisão Para Créditos de Liquidação Duvidosa nos Bancos Brasileiros**. São Paulo: USP, International Conference in Accounting, 2017.

GOULART, A. **O Conceito de Ativos na Contabilidade**: um fundamento a ser explorado. 10 f. Revista Contabilidade & Finanças da USP, São Paulo, 2002.

JÚNIOR, H.; De PAULA, L. F.; LEAL, R. M. **Decomposição do Spread Bancário no Brasil**: uma análise do período recente. 32 f. ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pós Graduação em Economia, vol. 14, pg. 29-60.

JÚNIOR, I.; RIBEIRO, F.; MENDES, F. CUNHA, M. **Eficiência Operacional**: uma análise exploratória dos 50 maiores bancos brasileiros pelo ranking do BACEN. São Paulo: USP, International Conference in Accounting, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997.

KLIEMANN, F.; ALCOBA, R. **Análise crítica do processo de implantação do Gerenciamento Matricial de Despesas**: o caso de uma empresa do setor cirúrgico. 20 f. Trabalho de Graduação (Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, UFRGS, 2011.

MISHKIN, F. S.; SERLETIS, A. **The Economics of Money, Banking and Financial Markets**. Toronto, Canada: Pearson Canada, 2010.

PADOVEZE, C L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000.

ROENGPITYA, R.; TARASHEV, N.; TSATSARONIS, K. **Bank Business Models**. BIS, Quarterly Review. Disponível em: <<https://goo.gl/jppDWi>>. Acesso: 05 abr. 2018.



SÁ, C. A. **O Gerenciamento Matricial de Despesas**. Disponível em: <<http://carlosalexandresa.com.br>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

SAID, R. M.; TUMIN, M. H. **Performance and Financial Ratios of Commercial Banks in Malaysia and China**. International Review of Business Research Paper, vol. 7, n. 2, p. 157-169, 2011.

WELTER, L.; CAVALHEIRO, M.; VICTOR, F.; SOUZA, R. **Gerenciamento de resultados em bancos brasileiros listados na BM&FBovespa: uma verificação a partir da provisão para créditos de liquidação duvidosa**. Porto Alegre: II Congresso de Contabilidade da UFRGS, 2017.