

A UTILIZAÇÃO DE DADOS CONTÁBEIS NA AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Álvaro Vieira Lima

Prof. Adjunto Dep.^o Contabilidade FAF/UERJ

1- INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma reavaliação de estudo elaborado há, aproximadamente, 10 anos, com o objetivo de orientar executivos da área de informática de instituições financeiras oficiais, na formulação da estratégia de desenvolvimento de suas respectivas áreas de trabalho. Naquela oportunidade, atuei como consultor de uma associação de classe que congrega instituições financeiras oficiais, representadas, em sua grande maioria, por bancos de desenvolvimento estaduais e bancos comerciais oficiais com carteira de financiamentos de longo prazo. Estes últimos são tratados, no jargão da instituição, como bancos mistos.

Tradicionalmente, as metodologias de desenvolvimento de planos estratégicos recomendam análises do comportamento anterior das organizações, bem como a identificação de áreas-chaves dos negócios das empresas, identificação de ameaças e oportunidades, elaboração de cenários alternativos onde as empresas poderão atuar no futuro ou a utilização de outros instrumentos de análise que propiciem as condições necessárias ao melhor entendimento e avaliação do composto Produtos e Mercados disponíveis às organizações, de modo a garantir seu

crescimento e, fundamentalmente, sua sobrevivência.

Naquela oportunidade, a ênfase foi colocada na necessidade de investimentos na área de informática, com base no modelo de análise que apresentamos a seguir. Os dados contábeis utilizados no estudo serviram como variáveis de avaliação do desempenho dos bancos, tendo como base os valores investidos no Imobilizado e dentro deste, em Informática. Nesta oportunidade, pareceu-nos oportuno avaliar, ainda que de modo superficial, o cenário corrente e cotejá-lo com as condições que vigoravam na época do estudo original.

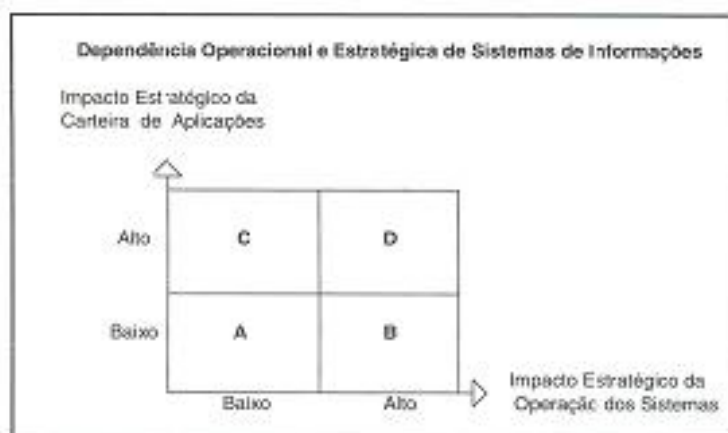
2- MODELO DE ANÁLISE

Em artigo que tornou-se um clássico na literatura de Sistemas de Informações Gerenciais, Mc Farlan e outros (1983) apresentaram um modelo para avaliar a dependência operacional e estratégica a que se submetem as organizações, em relação aos sistemas de informações.

O modelo tem duas dimensões: o Impacto Estratégico da Operação dos Sistemas e o Impacto Estratégico do Desenvolvimento dos Sistemas. Estrategicamente dependentes da operação dos sistemas são as empresas nas

quais eventuais paralisações podem causar prejuízos significativos. Estrategicamente dependentes do desenvolvimento de sistemas são as organizações nas quais o desenvolvimento de novos produtos ou mercados é obtido através do desenvolvimento de novos sistemas ou nas quais os avanços tecnológicos relativos à informática viabilizam o seu desenvolvimento.

Por sua vez, o impacto destas dimensões pode afetar muito (alto impacto) ou pouco (baixo impacto) as organizações. A interseção destas variantes produz quatro possibilidades, representadas por quadrantes na figura a seguir, a qual retrata graficamente o modelo:



O quadrante A é caracterizado por baixa dependência operacional e baixa dependência de novos sistemas. Os autores a chamaram de *Support*. Nesta área estão as grandes indústrias de processo.

O quadrante B é caracterizado por alta dependência operacional e baixa dependência de novos sistemas. Os autores a chamaram de *Factory*. Esta área é perfeitamente representada pelas companhias de transporte aéreo que dependem muito dos sistemas de reservas de passagens, que operam em tempo real.

O quadrante C é caracterizado por baixa dependência operacional e alta dependência de novos sistemas. Os autores a chamaram de *Turnaround* e consideram que as cadeias de supermercados de médio porte são um bom exemplo para representá-la.

Finalmente, o quadrante D é caracterizado por alta dependência operacional e alta dependência de novos sistemas. Os autores a chamaram de *Strategic*. Para representá-la, escolheram os bancos comerciais.

Certamente os bancos comerciais dependem operacionalmente de forma estratégica do perfeito funcionamento e disponibilidade dos sistemas de contas-correntes e de aplicações financeiras. A contínua redução dos custos de *hardware*, aliada aos avanços das telecomunicações propiciaram a oferta, aos clientes, de facilidades no acesso e administração de seus recursos e aplicações financeiras. Na luta pela manutenção e aumento de sua base de clientes os bancos comerciais perceberam a importância estratégica da utilização destes recursos.

O crescimento dos bancos não estaria dependente apenas do crescimento físico da rede de agências. Conceitos do tipo agência virtual e *home-banking* passaram a ser amplamente difundidos. Caixas eletrônicas que permitiam a execução de várias funções anteriormente possíveis apenas dentro das agências bancárias passaram a ser oferecidas aos clientes, caracterizando-se como autênticas vantagens competitivas para aqueles bancos que apostaram nesta estratégia.

A oferta de novos produtos e serviços, a disponibilidade de informações, a facilidade e a velocidade de acesso são variáveis-chaves na manutenção e obtenção de novos clientes. Por sua vez, o aumento do número de clientes propicia o aumento do saldo dos recursos depositados nos bancos o que, por sua vez, diminui o custo de captação de recursos. O aumento da base de clientes enseja ainda a redução do risco, caracterizada pela menor dependência de grandes clientes com grandes volumes de recursos depositados.

3- METODOLOGIA

Para analisar o desempenho dos nossos bancos comerciais à luz deste quadro de referência, optamos por comparar os saldos dos seus depósitos com algumas variáveis que estivessem relacionadas com o porte dos bancos e com os investimentos em informática. Para isso, utilizamos dados contábeis. Os elementos escolhidos para comparação foram: Total do Ativo, Imobilizado Total e SPD, este último

representando subgrupo do Imobilizado que registra imobilizações em processamento de dados. Como é de conhecimento geral, os bancos publicam suas demonstrações financeiras de acordo com plano de contas padronizado, determinado pelo Banco Central. Nessas condições, não houve necessidade de reclassificações ou ajustes de dados.

Vale ressaltar que, na obtenção de recursos computacionais, é comum a locação de equipamentos de grande porte. Assim, é provável que alguns bancos tivessem outros gastos referentes a processamento de dados não contabilizados em seus ativos, mas que seriam apropriados como despesas na Demonstração de Resultados. Infelizmente, o nível de detalhe das demonstrações publicadas não permitiu a identificação destes valores. Esta dificuldade pode ter levado a algumas distorções na comparação entre os diversos bancos.

4- AMOSTRA

A seleção dos bancos foi feita a partir da publicação Quem é Quem, referente ao mês de setembro de 1987, tendo como base as demonstrações contábeis de dezembro de 1986. A publicação relacionava 100 bancos, dos quais 29 seriam bancos oficiais (comerciais e mistos) e 71 bancos particulares. Decidimos excluir o Banco do Brasil da relação dos bancos oficiais, porque a disparidade de volume em relação aos demais bancos oficiais traria dificuldades à análise. O quadro a seguir, em milhões de cruzados, resume a relação:

| Bancos | Quantidade | Depósitos CZ\$ milhões |
|--------------|------------|------------------------|
| Oficiais | 28 | 110.358 |
| Particulares | 71 | 404.346 |
| Totais | 99 | 514.704 |

O Anexo A apresenta uma relação esquemática do conjunto dos 99 bancos considerados, segmentados de acordo com uma classificação ABC, que retrata bem a concentração do setor, no qual 13% dos bancos

detinham 66% dos depósitos. Ainda de baixo da mesma ótica de análise, ou seja a curva ABC, os dois conjuntos de bancos são apresentados a seguir, em comparação com a posição conjunta dos 99 bancos:

TODOS OS BANCOS

| Região | Quant | % | Q Acum | % Acum | Depósit | % | D Acum | % Acum |
|--------|-------|-----|--------|--------|---------|-----|---------|--------|
| A | 13 | 13% | 13 | 13% | 340.029 | 66% | 340.029 | 66% |
| B | 27 | 27% | 40 | 40% | 132.597 | 26% | 472.626 | 92% |
| C | 59 | 60% | 99 | 100% | 42.078 | 8% | 514.704 | 100% |

BANCOS PARTICULARES

| Região | Quant | % | Q Acum | % Acum | Depósit | % | D Acum | % Acum |
|--------|-------|-----|--------|--------|---------|-----|---------|--------|
| A | 11 | 15% | 11 | 15% | 295.840 | 73% | 295.840 | 73% |
| B | 16 | 23% | 27 | 38% | 77.743 | 19% | 373.583 | 92% |
| C | 44 | 62% | 71 | 100% | 30.763 | 8% | 404.346 | 100% |

BANCOS OFICIAIS

| Região | Quant | % | Q Acum | % Acum | Depósit | % | D Acum | % Acum |
|--------|-------|-----|--------|--------|---------|-----|---------|--------|
| A | 2 | 7% | 2 | 7% | 44.189 | 40% | 44.189 | 40% |
| B | 11 | 39% | 13 | 46% | 54.854 | 50% | 99.043 | 90% |
| C | 15 | 54% | 28 | 100% | 11.315 | 10% | 110.358 | 100% |

Percebe-se que a forma ABC da curva de depósitos acumulados de todos os bancos reflete a estrutura existente no subconjunto de bancos particulares. A relação poucos bancos concentrando muitos depósitos não é tão nítida no subconjunto de bancos oficiais. Isto se explica pelo fato de que os bancos oficiais, se não são tão grandes quanto os maiores

particulares da região A da curva, também não são tão pequenos quanto os menores particulares agrupados na região C da curva. De outro modo, os bancos oficiais são mais homogêneos. Um reagrupamento dos bancos oficiais que refletisse a mesma acumulação de depósitos dos bancos particulares produziria a seguinte situação:

BANCOS OFICIAIS (Reagrupados)

| Região | Quant | % | Q Acum | % Acum | Depósit | % | D Acum | % Acum |
|--------|-------|-----|--------|--------|---------|-----|---------|--------|
| A | 7 | 25% | 7 | 25% | 79012 | 72% | 79012 | 72% |
| B | 7 | 25% | 14 | 50% | 21957 | 20% | 99.043 | 92% |
| C | 14 | 50% | 28 | 100% | 9.389 | 8% | 110.358 | 100% |

Esta estrutura confirma a maior homogeneidade dos bancos oficiais: 50% deles detinham 92% dos depósitos, ao passo que nos bancos particulares este nível de concentração de depósitos era obtido com apenas 38% dos bancos. O estudo comparou os 11 bancos incluídos na região A da curva ABC dos bancos particulares, com os 11 primeiros bancos do grupo de bancos oficiais. Desta forma, somamos aos 7 bancos oficiais da região A os 4 primeiros bancos da região B. De cada grupo

de 11 bancos, 1 não foi analisado em cada grupo porque apresentavam saldo zero para a conta SPD.

5- RESULTADOS

O quadro a seguir apresenta a relação dos 10 bancos particulares considerados, em ordem de volume de depósitos, em comparação com os dados contábeis selecionados:

| Bancos | Depósitos | Total Ativo Imobilizado | SPD | |
|----------------|-----------|-------------------------|-------|-------|
| BRDESCO | 75343 | 578287 | 58258 | 21472 |
| ITAU | 51964 | 379173 | 32359 | 2105 |
| UNIBANCO | 25436 | 147840 | 5692 | 703 |
| REAL | 24780 | 174206 | 9699 | 381 |
| NACIONAL | 24600 | 159259 | 6352 | 51 |
| BAMERINDUS | 20627 | 365881 | 4337 | 629 |
| SAFRA | 18468 | 134895 | 877 | 255 |
| FR. BRASILEIRO | 15971 | 154160 | 3178 | 364 |
| ECONOMICO | 13940 | 112574 | 2542 | 42 |
| CITIBANK | 12677 | 220517 | 8938 | 823 |

O quadro a seguir apresenta a relação dos 10 bancos oficiais considerados, em ordem de

volume de depósitos, em comparação com os dados contábeis selecionados:

| Bancos | Depósitos | Total Ativo Imobilizado | SPD | |
|------------|-----------|-------------------------|-------|------|
| BANESPA | 32779 | 414393 | 18755 | 1813 |
| BEMGE | 11410 | 64898 | 3600 | 21 |
| BANRISUL | 8240 | 92445 | 4951 | 613 |
| MERIDIONAL | 6333 | 67096 | 5429 | 117 |
| BNB | 6074 | 141395 | 5178 | 442 |
| CRÉDREAL | 5528 | 104703 | 3247 | 26 |
| BASA | 4645 | 50316 | 2077 | 279 |
| BESC | 4136 | 35545 | 1653 | 11 |
| BANEB | 3961 | 53976 | 3141 | 65 |
| BRB | 2644 | 30044 | 1192 | 91 |

Os quadros a seguir apresentam a correlação entre Depósitos e os dados contábeis selecionados, para os dois grupos de bancos:

| Oficiais | Dep X Totalivo | Dep X Imobiliz | Dep X SPD |
|------------|----------------|----------------|-----------|
| Correlação | 0,947 | 0,964 | 0,914 |

| Particulares | Dep X Totalivo | Dep X Imobiliz | Dep X SPD |
|--------------|----------------|----------------|-----------|
| Correlação | 0,863 | 0,977 | 0,867 |

Verifica-se que os dados contábeis considerados apresentam alta correlação com o volume de depósitos. Entretanto, a variável que apresenta maior correlação, em ambos os grupos, é Imobilizado Total. Se considerarmos que nesta conta estão registrados os valores aplicados em imóveis, máquinas e equipamentos, podemos supor que o volume de depósitos estava fortemente relacionado com o

número de agências ou pontos de atendimento, permitindo-nos supor que o crescimento de bancos comerciais era altamente dependente do crescimento da rede de agências.

Nos bancos oficiais, a correlação dos depósitos com Total do Ativo e com SPD era próxima da correlação com Imobilizado Total. Parece-nos que os bancos oficiais eram mais homogêneos em relação aos recursos aplicados

em SPD, permitindo supor que essas aplicações se relacionavam mais diretamente com volume de depósitos. Nos bancos particulares, esta homogeneidade não se caracterizava tão fortemente.

A menos que esta diferença fosse explicada pela diversidade de política de obtenção de recursos de informática - locação versus compra - poderíamos supor que a diferença refletisse visões diferentes em relação à importância estratégica do referido

recurso, levando a maiores variações nos volumes de recursos investidos.

O quadro a seguir apresenta a relação volume de depósitos dividido pelo valor do imobilizado para ambos os conjuntos de bancos. O banco Safra não é um banco de varejo, o que justificaria a discrepância do valor obtido. Adotou-se o modelo proposto por Crow e outros (1960) para descarte de grandes desvios de observações. O modelo classificou o referido valor como discrepante, sendo o mesmo então descartado no cálculo da Média.

| Particulares | Dep/Imob | Oficiais | Dep/Imob |
|----------------|----------------|---------------|----------|
| BRADESCO | 1,2714 | BANESPA | 1,7477 |
| ITAU | 1,6059 | BEMGE | 3,1694 |
| UNIBANCO | 4,4687 | BANRISUL | 1,6643 |
| REAL | 2,5549 | MERIDIONAL | 1,1665 |
| NACIONAL | 3,8728 | BNB | 1,1730 |
| BAMERINDUS | 4,7561 | CREDIREAL | 1,7025 |
| SAFRA | 21,0587 | BASA | 2,2364 |
| FR. BRASILEIRO | 5,0255 | BESC | 2,5021 |
| ECONÔMICO | 5,4839 | BANEB | 1,2611 |
| CITIBANK | 1,8269 | BRB | 2,2181 |
| Média | 3,430 | Média | 1,884 |
| Desvio-Padrão | 1,532 | Desvio-Padrão | 0,615 |

Em que pese os valores muito próximos das correlações de ambos os grupos de bancos entre Depósitos e Imobilizado Total, a diferença de médias é estatisticamente significativa ao nível de 0,64% (teste t para diferença de médias unicaudal). Esta diferença poderia ser explicada por duas razões. Na primeira delas poderíamos supor que os bancos particulares alugam mais imóveis do que os bancos oficiais para a instalação de suas agências. Na segunda, poderíamos deduzir que os bancos particulares são mais eficientes, captando mais depósitos por cruzado investido

em Imobilizado. Restaria ainda a hipótese de combinação de ambas as razões.

O quadro a seguir apresenta a relação volume de depósitos dividido pelo valor do SPD para ambos os conjuntos de bancos. Os valores em *itálico negrito* foram descartados no cálculo da média, com base no modelo referido anteriormente para tratar grandes desvios, muito embora não se possa oferecer uma explicação tão plausível quanto no caso anterior, a menos quanto a locação de equipamentos em lugar de aquisição.

| Particulares | Dep/SPD/Oficiais | Dep/SPD |
|-------------------------|------------------|-------------------------|
| BRABESCO | 3,51 | BANESPA 18,08 |
| ITAU | 24,69 | BEMGE 543,33 |
| UNIBANCO | 36,18 | BANRISUL 13,44 |
| REAL | 65,04 | MERIDIONAL 54,13 |
| NACIONAL 482,35 | | BNB 13,74 |
| BAMERINDUS | 32,79 | CREDIREAL 212,62 |
| SAFRA | 72,42 | BASA 16,65 |
| FR. BRASILEIRO | 43,88 | BESC 376,00 |
| ECONOMICO 331,90 | | BANEB 60,94 |
| CITIBANK | 15,40 | BRB 29,05 |
| Média | 36,739 | Média 29,434 |
| Desvio-Padrão | 21,926 | Desvio-Padrão 18,504 |

A comparação das médias poderia sugerir maior eficiência por cruzado investido para os bancos particulares, muito embora a diferença de médias não possa ser considerada significativa (teste t para diferença de médias unicaudal igual a 26,53%). Por outro lado, cabe observar que os três primeiros bancos particulares, líderes em saldos de depósitos, têm relação inferior à média. Os dois primeiros têm relação inferior à média dos bancos oficiais, sendo que a relação do banco líder, qual seja o Bradesco, apresenta uma relação extremamente baixa, muito embora não pudesse ter sido descartada como discrepante, com base no modelo anteriormente referido.

6- CONCLUSÕES

Em que pese a superficialidade desta análise, algumas observações forneceram boas indicações quanto à estratégia de crescimento dos bancos comerciais. A relevância dos valores aplicados em Imobilizado era bastante sugestiva. Em relação aos gastos em SPD tudo indica que os bancos que aplicaram relativamente mais nestes recursos mantiveram-

se em boa posição no mercado. O Anexo B apresenta a relação dos 15 primeiros bancos classificados por saldo de depósitos, publicada na edição de Melhores e Maiores de 1998.

Por outro lado, não deixa de ser bastante sugestivo o fato de que os dois bancos particulares que foram descartados por apresentarem uma relação Depósitos por SPD muito alta, quais sejam, Nacional e Econômico, acabaram por enfrentar dificuldades incontornáveis para permanecerem no mercado. Será que não perceberam a importância estratégica da informática para a sua sobrevivência?

Estas questões poderiam ser melhor avaliadas se dispuséssemos de dados relativos às demonstrações dos resultados. Melhor ainda se tivéssemos uma amostra maior de bancos e dados de outros anos para acompanhar a evolução das variáveis analisadas. Deixamos estas questões como sugestão para estudos futuros mais completos. Entretanto, parece-nos fora de dúvida que dados contábeis são uma excelente fonte de informações para o entendimento da estratégia de crescimento e sobrevivência das organizações.

ANEXO A

Os bancos grafados em *itálico* são bancos oficiais

| Banco | % Acum Bancos | Depósitos | Dep Acumulados | % Acum Dep |
|------------------------|---------------|-----------|-------------------|------------|
| <i>Bradesco</i> | | 75343 | | |
| <i>Itaú</i> | | 51964 | | |
| <i>Banexpo</i> | | 32779 | | |
| <i>Unibanco</i> | | 25436 | | |
| <i>Real</i> | | 24780 | | |
| <i>Nacional</i> | | 24600 | | |
| <i>Bamerindus</i> | | 20627 | | |
| <i>Safra</i> | | 18468 | | |
| <i>Fr. Brasileiro</i> | | 15971 | | |
| <i>Econômico</i> | | 13940 | | |
| <i>Citibank</i> | | 12677 | | |
| <i>Mercantil S. P.</i> | | 12034 | | |
| <i>Berge</i> | 13% | 11410 | 340029 | 66% |
| <i>Banestado</i> | | 8648 | | |
| <i>BCN</i> | | 8349 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| <i>Banestes</i> | | 2202 | | |
| <i>Progresso</i> | 40% | 2200 | 472626 | 92% |
| <i>BEC</i> | | 1926 | | |
| <i>Sogeral</i> | | 1918 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| <i>Bancoraima</i> | | 219 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| <i>Buenos Aires</i> | | 12 | | |
| <i>Unión de Bancos</i> | | 6 | | |
| <i>Del Uruguay</i> | 100% | 2 | 514.704 | 100% |

Nota: a relação dos 100 maiores bancos, classificados por depósito, resumidamente transcrita acima, não incluía as Caixas

Econômicas (O Banco do Brasil foi excluído por nós).

ANEXO B

| Bancos | Depósitos |
|------------------|-----------|
| BRABESCO | 18951 |
| ITAU | 16408 |
| BANESPA | 13567 |
| REAL | 7733 |
| UNIBANCO | 6764 |
| HSBC-BAMERINDUS | 5853 |
| BCN | 3361 |
| SAFRA | 2895 |
| BANRISUL | 2741 |
| EXCEL-ECONÔMICO | 2690 |
| MERCANTIL FINASA | 2685 |
| BANERJ | 2418 |
| SUDAMERIS | 2253 |
| CITIBANK | 2217 |
| BOZANO SIMONSEN | 1192 |

Nota: foram excluídos da relação o Banco do Brasil, CEF e Nossa Caixa Nosso Banco, por não terem sido tratados na relação de 1987.

BIBLIOGRAFIA:

ANSOFF, H. Igor., *Estratégia Empresarial*, Mc-Graw-Hill do Brasil, São Paulo, 1977.

MC FARLAN, Warren F.; MC KENNEY, James L.; PYBURN, Philip. The Information Archipelago - Plotting a Course, *Harvard Business Review* - Jan/Feb/1983 - page 145

CROW, E. L.; DAVIS, F. A.; MAXFIELD, M. W. *Statistics Manual*, 1960, Chapter 4, page 102.