

Como administrar um banco?

Livro discute questões fundamentais de administração bancária, apresentando um repertório de instrumentos, sínteses, análises e ferramentas para o desenvolvimento sustentável da atividade bancária.

por Victor Emilio Troster USP



Banking
David Hastings
Saraiva, 2006

Para que um administrador possa gerir de maneira adequada sua empresa, é fundamental que conheça e racionalize os custos dos seus produtos, mapeie as origens e destinos dos seus recursos financeiros, entenda as transações realizadas e saiba planejar e controlar os resultados empresariais.

Isso não difere muito do que ocorre com a administração de bancos, naturalmente com algumas exceções: há nesse caso complicações que não se observam em organizações industriais ou comerciais. A atividade bancária está sujeita a exigências e limitações específicas, pois trabalha com recursos de terceiros, além de ser o meio de irrigação financeira da economia nacional.

Adicionalmente, os bancos não oferecem produtos tangíveis, não apresentam unidades homogêneas de seus serviços e quase todas as suas receitas não têm nenhuma relação com a quantidade. Dessa forma, tanto a apuração dos custos bancários quanto a gestão dos resultados da atividade bancária são complexas, sendo necessários instrumentos que auxiliem no entendimento das transações realizadas.

Outra dificuldade encontrada na gestão bancária é que há um contínuo fluxo e refluxo entre as origens e os destinos dos recursos confiados aos bancos. Nas economias modernas, a multiplicidade de opções de operações financeiras, juntamente com a rapidez das comunicações, implica que dificilmente se possa manter um casamento estável entre captações e aplicações. Dessa forma, na administração de um banco é necessário mapear as origens e destinos dos seus recursos financeiros.

David F. Hastings sugere neste livro um conjunto de técnicas e procedimentos sensíveis em relação às dificuldades, especificidades e complicações da atividade bancária, além de orientar a prática de sua boa gestão. Para administradores bancários ou banqueiros que procuram saber como gerir um banco, *Banking* irá atender à maioria de suas necessidades.

É um livro que descreve como se deve obter, organizar e apurar dados de custos financeiros e não-financeiros em bancos, uma vez que os modelos tradicionais de custo por produto, que foram desenvolvidos para a atividade industrial, não se aplicam à atividade bancária.

Banking também trata da questão da racionalização de custos bancários ao apresentar uma proposta de processo do tipo ABC (Atividades como Base de Custo), em que os custos de cada atividade são avaliados perante os benefícios que geram, o que, aliás, representa uma inovação metodológica promissora.

Alguns dos instrumentos de gestão mais básicos à disposição do administrador bancário são apresentados no livro. Para gerir a profusão de operações de que cuida a cada momento, o banqueiro profissional precisa de instrumentos de síntese, pois agrupa observações semelhantes; e de análise, pois separa as variáveis marcantes de cada tipo de operação.

Buscando solucionar os problemas de mapeamento dos movimentos de origens e destinos dos recursos financeiros dos bancos, *Banking* apresenta algumas regras de casamento dos fluxos financeiros que auxiliem o banqueiro nessa questão. Entre eles se ressalta o sistema de *funding*, que mapeia a movimentação de recursos entre as carteiras de captação e aplicação, permitindo acompanhamento dos riscos de eventuais descasamentos e, ao mesmo tempo, possibilitando a apuração do *spread* e da margem de cada carteira.

Como os mercados dos bancos de varejo não se concentram em um único local, os bancos se organizam em redes de agências. Assim, para poder avaliar corretamente o desempenho econômico de um banco, é preciso mapear as captações e aplicações em seu fluxo entre as agências. Para tanto, *Banking* apresenta o sistema de caixa central, um instrumento matemático que, por meio de um mecanismo de “compra e venda”, redistribui as receitas e despesas financeiras entre as agências de um banco.

A questão da arbitragem, situação em que se opta por descartar captações e aplicações com a expectativa de obter ganhos extraordinários, também é abordada nesse volume. Apesar de o sucesso desse tipo de operação financeira depender muito da sorte, *Banking* apresenta algumas sugestões de como acompanhar cuidadosamente as tendências e de tomar decisões no gerenciamento das captações e aplicações nas instituições financeiras, buscando otimizar o ganho provável.

Em síntese, este livro procura responder às questões fundamentais sobre como administrar um banco. Tem presente a complexidade do negócio e da organização bancária, descreve como apurar e minimizar custos bancários, fornece instrumentos de síntese e análise para controlar os resultados da atividade bancária e ferramentas para mapear as origens e destinos dos recursos financeiros, sugerindo como usar a informação obtida para o planejamento futuro.

Victor Emilio Troster
Economista e mestrando em Estatística no IME/USP
E-mail: victroster@yahoo.com.br

“A atividade bancária está sujeita a exigências e limitações específicas, pois trabalha com recursos de terceiros, além de ser o meio de irrigação financeira da economia nacional.”