O Planejamento dos Lucros para os Bancos*

*Charles C. Ellis***

1. Por Que é Necessário o Planejamento dos Lucros no Banco. 2. A Implantação de um Sistema Efetivo de Planejamento de Lucros.

O artigo será publicado em duas partes. Neste número serão apresentados os tópicos 1 e 2 abaixo relacionados, e no próximo número da RAE os tópicos 3 e 4.

1. Por que é necessário o planejamento dos lucros no banco?
2. A implantação de um sistema efetivo de planejamento de lucros
3. O sistema de acompanhamento
4. A anatomia de relatórios e reuniões eficientes

1. Por Que é Necessário o Planejamento dos Lucros no Banco?

Antes de dar início à discussão sôbre o planejamento de lucros deve-se definir o que se entende por êste têrmo.

* Êste artigo foi utilizado como material de leitura de todo pessoal administrativo envolvido na implantação do orçamento no União de Bancos Brasileiros.

** Vice-Presidente Senior e *Comptroller* da Irving Trust Company of the City of New York. Originalmente publicado numa série de artigos na Revista *Bankers Monthly*, de agôsto a novembro de 1967, Chicago, USA. Traduzido por EDUARDO MATARAZZO SUPLICY, Professor-assistente de Economia no Departamento de Ciências Sociais da Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

1.1. UMA ESTRATÉGIA COMPLETA

Planejamento de lucros é essencialmente uma estratégia para que a emprêsa atinja os seus objetivos de lucro. Como tal, é antes um meio de controlar do que de adivinhar o futuro. A estratégia não consiste, simplesmente, em projetar as tendências das receitas e dos custos passados ajustados às condições da conjuntura econômica e a alguma esperança de melhoria na posição de concorrência. É principalmente uma estratégia completa que faz com que a administração atinja os objetivos de lucratividade da emprêsa. O plano deve definir claramente e em pormenor o necessário para se atingir o nível de lucro estabelecido, incluindo muitos elementos:

a) tamanho, estrutura e qualidade da administração;
b) facilidades físicas;
c) tempo;
d) capacidade técnica;
e) necessidade de capital;
f) melhora de eficiência;
g) esfôrço promocional; e
h) inovação e desenvolvimento.

As metas referentes a êstes objetivos deveriam ser estabelecidas, dentro de um contexto das melhores estimativas possíveis das condições econômicas e avaliações sôbre a concorrência presente e potencial.

1.2. O ESSENCIAL ENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

Reconhecendo-se a amplitude, pormenor e profundidade de informação necessária, o conhecimento técnico e os julgamentos envolvidos na preparação de tal estratégia, torna-se aparente que o planejamento de lucros requer o maior envolvimento possível de todos os setores da organização do banco. A participação ativa e o completo apoio da alta administração é, particularmente, essencial num programa bem sucedido de planejamento de lucros, porque é a administração superior que deve estabelecer o objetivo de lucro e estar de acôrdo com a estratégia desenvolvida para que seja atingido. Essencialmente, é o seu plano de batalha.

1.3. O RECONHECIMENTO DA NECESSIDADE DE PLANEJAR

Uma vez definido o planejamento de lucros, não é surpreendente verificar que poucas emprêsas e bancos em particular, o fazem. Em algumas indústrias, onde gastos em grandes projetos de pesquisa e desenvolvimento ou grandes capitais são comprometidos para futuros processamentos de produtos, êste tipo de planejamento é essencial para a sobrevivência. Em emprêsas onde é possível caminhar de uma forma oportunista no quotidiano, a necessidade de planejamento, se bem que real, não é suficientemente óbvia para estimular a maioria dos administradores a fazer um esfôrço extranecessário para iniciar e levar adiante tal programa.

Os bancos certamente estão nesta última categoria. O compromisso realizado com ativos, fora seus edifícios, tem sido por um período relativamente mais curto do que em outros negócios; os lucros, se bem que modestos, relativamente constantes; o número de falências virtualmente nulo, a não ser em períodos de importantes crises econômicas gerais; a concorrência limitada por uma massa enorme de restrições por parte da legislação federal; o crescimento razoável e constante. Em geral, tem sido natural para a maioria das administrações de bancos viver bem sem usar procedimentos esotéricos como o planejamento de lucros quando nem mesmo sua necessidade ou benefícios foram provados para os bancos.

1.4. A CRESCENTE PRESSÃO DE CONCORRÊNCIA

Recentemente, no entanto, muitos administradores de bancos tornaram-se conscientes da pressão competitiva que intensificou-se tanto de dentro quanto de fora do sistema bancário. Estas pressões tornaram-se cada vez mais severas na medida que outros de fora do setor começaram a invadir cada vez mais áreas consideradas de domínio exclusivo dos bancos. O cartão de crédito foi a última novidade, entrando numa das últimas funções até então exclusivas dos bancos, a transferência de fundos. A administração dos bancos está assim começando a tomar consciência de que precisa obter o melhor em técnicas de administração para lutar por sua sobrevivência e que o estabelecimento de um sistema de planejamento de lucros pode valer mais do que o tempo, o esfôrço e o custo que isto pode envolver.

1.5. O IMPULSO DA TECNOLOGIA

As grandes mudanças tecnológicas, nas indústrias de processamento de informações e comunicações, estão oferecendo aos bancos uma oportunidade para melhorar, expandir e oferecer novos serviços bem além do que as mais otimistas estimativas poderiam prever há sòmente alguns anos atrás. Os bancos estão entrando num período de mudança tecnológica e expansão, através do que poderão provar não ser rivalizados por nenhuma outra indústria neste século. As oportunidades abertas para a administração progressista e criadora de um banco, em tal ambiente, são quase que ilimitadas. A fim de aproveitar estas oportunidades, antes que estas sejam tomadas por concorrentes fora do sistema bancário, as administrações dos bancos necessitarão expandir suas organizações de forma a incluir novos grupos de pessoal técnico treinados em alto nível. Precisarão fazer grandes gastos em pesquisa, desenvolvimento e compromissos de capital substanciais para a expansão de novos e melhores serviços. A fim de fazer tais investimentos no futuro, sàbiamente, será preciso o emprêgo de sistemas de planejamento de lucros igual ou melhor do que qualquer um presentemente em uso em outras indústrias.

Ainda que não se esteja numa situação em que se acredite não estar sujeito a êstes fatôres pressionadores, há muitos benefícios a serem derivados do planejamento de lucros, que deveriam torná-lo de valor à administração de qualquer banco.

1.6. OS MUITOS BENEFÍCIOS QUE IRÃO RESULTAR

Um sistema de planejamento de lucros pode servir a muitos fins. Pode ser um meio de administrar a emprêsa, um sistema de comunicações, um instrumento para medir a eficiência do pessoal e das unidades administrativas, um sistema educacional, uma disciplina empresarial e um fornecedor de inúmeros outros benefícios periféricos.

Em essência, administrar e planejar lucros são sinônimos. Como uma emprêsa não pode realmente estacionar, e precisa, portanto, de caminhar para alguma direção, a administração é o processo de decidir a direção em que a emprêsa deve caminhar e de estar certa de que continuará o seu curso. O planejamento de lucros é, meramente, um meio formalizado de executar exatamente isso. Os dois elementos básicos de um sistema de planejamento de lucros são: um plano e um

mecanismo de resposta ou de acompanhamento. O plano especifica a direção em que a administração deseja que a emprêsa siga, e o mecanismo de acompanhamento fornece um sistema de relatórios para informar à administração do progresso que está sendo feito na execução do plano.

1.7. UM SISTEMA DE COMUNICAÇÕES EM DOIS SENTIDOS

O planejamento de lucros fornece um dos mais eficientes sistemas de comunicações para transmitir informações relevantes, tanto em direção descendente quanto ascendente dos escalões administrativos. Dá uma oportunidade à administração superior de especificar claramente quais os objetivos a que deseja atingir e a contribuição que espera de cada unidade administrativa na realização dêsses objetivos.

É notável o quão freqüentemente a administração superior acredita que suas diretrizes e desejos para a direção da emprêsa são claramente compreendidos por todos os níveis da administração, apesar da ausência de qualquer mecanismo para a disseminação desta informação. A administração de um banco estava tão convencida de que suas normas eram claramente compreendidas, que permitiu a um certo *Antônio descrente* conduzir um levantamento em sua organização sôbre uma norma que a administração tinha certeza de que havia sido compreendida por todo pessoal administrativo. O resultado do levantamento foi uma quase que inacreditável diversificação de opinião a respeito da norma. Pelo menos 50% daqueles que foram questionados compreenderam a norma de maneira exatamente oposta àquela que havia sido intencionada pela administração.

Com um sistema de planejamento de lucros eficiente, é difícil, senão impossível, acontecer êste tipo de mal-entendido. Cada passo do processo de planejamento requer o máximo grau de comunicação entre todos os níveis da administração. *A administração superior precisa definir claramente seus objetivos e comunicá-los a todos os escalões, os quais deverão participar de sua consecução.* Quaisquer desentendimentos possíveis sôbre êsses objetivos ou sôbre os problemas associados com sua execução serão revelados na revisão dos planos de lucros de cada unidade administrativa. *Quando há um plano, sôbre o qual se chegou a um acôrdo e um sistema de acompanhamento é operante,* a administração estará provida de oportunidades regulares de comuni-

car sua satisfação ou insatisfação com o progresso que vem sendo realizado através dos responsáveis, pela implementação do plano. Da mesma forma, quaisquer problemas encontrados na implementação do plano podem ser comunicados à administração superior antes que êstes ultrapassem o ponto de solução possível ou alternativa. Assim, não apenas a precisão, mas também o *as coisas serem feitas a tempo* do sistema interno de comunicações podem ser significantemente melhorados por um sistema de planejamento de lucros.

1.8. A AVALIAÇÃO DO PESSOAL-CHAVE

O planejamento de lucros é provàvelmente o melhor meio para se medir a eficiência do pessoal e das unidades administrativas. Todo processo dá à administração superior muitas oportunidades para avaliar a capacidade e a eficiência de seu pessoal administrativo-chave. Ao se discutir com um administrador os pormenores de seu planejamento de lucros, fica logo aparente a maneira pela qual êle compreende a sua operação, a engenhosidade que êle tem mostrado em procurar soluções para seus problemas e sua habilidade em organizar seus recursos para atingir um objetivo. Além disso, sua habilidade em realizar tudo que tiver prometido estará claramente vista ao se rever suas realizações em relação aos seus planos. Assim, como um subproduto do esfôrço de planejar os lucros, é dado à administração superior um padrão para avaliar o seu pessoal, o qual deveria reduzir o perigo sempre presente de superestimar o bom ator e de subestimar o bom executor.

O mesmo padrão de avaliação usado para o pessoal administrativo também pode ser usado para avaliar a eficiência das unidades administrativas. Além de se poder medir a efetividade de uma unidade em atingir os seus objetivos, o seu valor pode ser medido em têrmos mais absolutos, tais como: em têrmos de sua contribuição presente e potencial para o lucro, seu retôrno sôbre os ativos, seu retôrno sôbre o capital etc.

Aquêles, que tomam a si a tarefa de executar um programa de planejamento de lucros, logo reconhecem o seu grande valor como um educador de todos os níveis administrativos. A primeira reação de qualquer um que tenha trabalhado com tal sistema de planejamento é o quanto êles aprendem a respeito da emprêsa que de outra forma nunca

iriam conhecer. A fim de elaborar os pormenores de um plano, ou para explicar as variações em relação a êste, requer-se o conhecimento específico e a compreensão de muitos pormenores da emprêsa que de outra forma, provàvelmente, seriam esquecidos ou mesmo mal compreendidos. As exigências normais quotidianas demandadas de cada administrador não permitem a êste o luxo de pensar ou aprender a respeito de sua emprêsa. Por causa da crise atual, êste tipo de pensamento e aprendizado é normalmente adiado para amanhã. Em geral, sòmente quando forçados a preparar um plano de lucros é que a maioria dos administradores sente que pode dedicar o tempo necessário para aprender mais a respeito da natureza e dos pormenores de suas operações.

Além de educar todos os escalões administrativos sôbre a informação básica necessária para a direção bem sucedida de suas operações, o planejamento é em si mesmo um programa de treinamento para a administração. Como foi dito anteriormente, a administração e o planejamento de lucros são essencialmente sinônimos. Aprender a planejar os lucros, portanto, é aprender a administrar. Embora isto, inquestionàvelmente, seja exagerado, uma pessoa bem treinada em planejar os lucros terá aprendido uma grande parte daquilo que envolve o *ser um administrador competente.*

1.9. AS DISCIPLINAS DO PLANEJAMENTO DE LUCROS

Ao vermos as diversas formas, pelas quais o planejamento de lucros pode aumentar a eficiência de uma organização, torna-se aparente que na realidade está se descrevendo uma disciplina. De fato, muitas disciplinas estão sendo descritas. As mais importantes são:

a) disciplina da definição;
b) disciplina da redação;
c) disciplina do acompanhamento; e
d) disciplina do contrôle do tempo.

a) *disciplina da definição*

A disciplina da definição requer do administrador a descrição clara e específica daquilo que êle deseja realizar e da forma pela qual êle planeja fazê-lo. Alguns objetivos podem parecer perfeitamente razoá-

veis, ao se conversar a seu respeito em têrmos gerais, mas quando expressos precisamente em pormenor podem provar serem completamente irrealistas. A disciplina da definição, portanto, pode poupar muito esfôrço, tempo e dinheiro gastos na perseguição de objetivos irrealistas ou indesejáveis.

b) *disciplina da redação*

Esta disciplina, além de ter os seus próprios benefícios, está muito relacionada à disciplina da definição. *A definição clara quase implica em que ela seja escrita. É notável como algo pode soar tão simples e razoável quando falado, e tão complexo e irrazoável quando pôsto em prêto e branco.* O outro grande benefício de se escrever ou desenhar é que as coisas escritas ou desenhadas não precisam ser lembradas, ou melhor, não podem ser esquecidas. É difícil transigir-se ou ajustar-se sutilmente a um objetivo ou plano escrito. Ainda que se torne necessário fazer um ajustamento subseqüente aos objetivos formulados, é melhor que se reconheça a reformulação dêstes do que aceitar a contínua mudança de objetivos e acreditar que se está seguindo um caminho consistente.

c) *disciplina do acompanhamento*

A disciplina do acompanhamento é provàvelmente a sistemática mais importante no planejamento de lucros. Sem ela, todo o esfôrço de planejamento pode ser perdido. O sucesso de qualquer programa administrativo depende da eficiência de seu sistema de acompanhamento. Provàvelmente, a grande fraqueza de tôdas as administrações é a sua falha em acompanhar as ordens ou compromissos. Elas pedem a alguém para fazer algo, ou alguém se compromete a fazer alguma coisa e nunca há qualquer acompanhamento para se verificar se aquilo que foi pedido ou prometido foi realizado.

O sistema de se relatar, rotineiramente, que é uma parte básica do sistema de planejamento, é o mecanismo de acompanhamento automático que evita que os administradores se esqueçam ou fujam de objetivos estabelecidos.

d) *disciplina do contrôle do tempo*

A disciplina do contrôle do tempo é também uma característica inerente a um bom sistema de planejamento de lucros. Todo plano precisa fixar datas para a realização de objetivos desejados e seu sistema de acompanhamento precisa avaliar a execução do plano em têrmos das datas estabelecidas. Sem isso, os objetivos da administração podem permanecer eternamente suspensos, no esquecimento do amanhã. Tôdas pessoas têm uma tendência a usar de delongas e sem um calendário específico de realizações, elas perdem grande parte de sua capacidade produtiva. Todos os administradores irão melhorar a lucratividade de suas operações, mas quando? Isto é o que separa a administração da racionalização dos desejos.

Em resumo, o planejamento dos lucros pode proporcionar à administração dos bancos uma grande arma para enfrentar com sucesso os sérios desafios, que aparecem com a concorrência, que se intensifica contìnuamente e com uma era de mudanças tecnológicas revolucionárias em seu campo, bem como um meio para fazer com que a administração seja mais eficiente em suas operações quotidianas.

2. Implantação de um Sistema Efetivo de Planejamento de Lucros

O ponto inicial para o estabelecimento de um sistema efetivo de planejamento de lucros está no tôpo da estrutura organizacional. Para que um programa, que exija a participação ativa de todos os níveis administrativos, seja iniciado e mantido é essencial que a administração superior acredite nêle e que se dedique à sua implementação bem sucedida. Isto não é sugerir que a administração deva ter uma fé ingênua no planejamento de lucros como uma droga miraculosa ou uma cura rápida para tôdas as doenças financeiras do banco. As administrações muito freqüentemente resolvem seguir tais programas com a esperança de que êles incorporem alguma técnica científica, recentemente descoberta, ou alguma fórmula que resultará em melhoras dramáticas nos resultados operacionais com pouco ou nenhum envolvimento de sua parte. Infelizmente, o planejamento de lucros não oferece um caminho revolucionário mais curto para o sucesso financeiro. É essencialmente uma disciplina rígida, baseada em enfoque com um senso comum em relação à administração de emprêsas.

2.1. DUAS CONVICÇÕES NECESSÁRIAS

O acreditar-se no planejamento de lucros envolve essencialmente duas convicções básicas:

a) os lucros são essenciais para a sobrevivência e o crescimento da emprêsa.

b) é possível planejar.

Embora essas crenças possam parecer evidentes e sejam geralmente aceitas como regra de ouro, realmente é de se duvidar que muitos acreditem com firmeza nelas.

A palavra *lucro* carrega consigo um certo colorido imoral, particularmente quando usada com outra terminologia contábil arcaica, tal como: *superavit* ou *não dividido,* o que dá a impressão de ser algo que realmente não pertence à emprêsa. Parecem fundos excedentes que foram ganhos ao se tomar muito dos clientes ou pagando muito pouco aos acionistas.

Os bancos têm estado particularmente propensos a enfatizar seu crescimento em lugar de lucratividade. A maioria dos bancos sabe sua classificação exata em têrmos de importância dos ativos. Na verdade, êste tem sido o símbolo do *status* no sistema bancário. Mover-se acima na escala de grandeza é algo de bastante orgulho para os bancos. Em que ponto se colocam na escala da lucratividade não parece ser algo importante. Como conseqüência, as decisões que envolvem um conflito entre aumentos no balanço *versus* aumentos na demonstração de lucros, muito freqüentemente, são resolvidas em favor do balanço. Depois de tantos anos dêste tipo de condicionamento não é coisa fácil mudar-se sùbitamente para dar ênfase na lucratividade, particularmente se esta mudança traz consigo uma disciplina e um esfôrço muito maiores em todos os níveis da organização. É, portanto, essencial que a administração superior tenha uma crença firme na importância do lucro, ainda que isto envolva a perda de alguns degraus na escala de grandeza. Sem êste grau de dedicação à lucratividade, por parte do nível superior, um programa de planejamento de lucros está fadado ao fracasso.

2.2. O OBJETIVO É A MAIOR LUCRATIVIDADE

Antes de seguir adiante, é razoável se questionar se vale a pena êste grau de dedicação aos lucros. Se êles são essenciais para a sobrevivência e para o crescimento, não poderia o crescimento nos ativos ser uma evidência do crescimento nos lucros? Portanto, quando alguém fala a respeito da dedicação ao crescimento em tamanho *versus* o crescimento dos lucros, não estará realmente falando a mesma coisa? A resposta a esta questão, acredito, é definitivamente *não*. O crescimento nos ativos pode ser ou não evidência, não apenas do crescimento dos lucros, mas do crescimento real de uma companhia. Êste último, provàvelmente, é medido de maneira mais precisa pela capacidade de ganho da ação ordinária de uma companhia do que pelo total dos ativos. Muito do crescimento dos bancos nos próximos anos pode bem ser nas áreas de serviços onde há pouco ou quase nenhum efeito sôbre o balanço. Embora as receitas e os lucros possam ser aumentados pela expansão das aplicações e do volume de depósitos, êste crescimento é limitado pelo capital disponível para apoiar níveis mais altos de aplicações. Para aumentar o capital, são necessários lucros suficientes para pagar os dividendos e prover aumentos adequados nos lucros retidos ou uma história de lucros suficientemente boa para se poder lançar novas ações no mercado de capitais. Em qualquer caso, o fator-chave é a lucratividade. Portanto, parece razoável concluir-se que o objetivo verdadeiro que os bancos deveriam procurar atingir é a maior lucratividade e não o maior tamanho, ainda que esta dedicação à lucratividade possa envolver alguns sacrifícios de *status* associado ao tamanho.

2.3. OS PLANOS PRECISAM SER FEITOS

Estabelecido o critério de lucros como a base para a sobrevivência e crescimento de um banco, a outra crença fundamental, em que a administração precisa acreditar, é a de que é possível planejar. Como no caso dos lucros, muitos acreditam de bôca, em planejar, mas, na verdade, possuem algumas reservas a respeito da sua habilidade de planejar. Mais uma vez estamos condicionados por tradições sociais e religiosas. Planejar parece ser uma forma de um destino tentador, e citações tais como: "Não pense no amanhã" e "de nada vale planejar" vêm imediatamente à mente. Além disso, adivinhar o que o ama-

nhã vai ser não parece prático. As reclamações mais comuns, contra as quais a administração terá depois de instituir um planejamento de lucros, são questões do tipo: *De que modo saberei como as coisas serão no próximo ano?; Claro que os depósitos cresceram êste ano, mas como saberei se irão crescer no próximo ano?*. Diante dêstes tipos de questões a administração não pode acreditar apenas um pouco no planejamento.

Muitas de nossas dúvidas a respeito do planejamento aparecem porque tendemos a confundir planejamento com profecia. Os planos são determinações feitas antecipadamente a respeito de um resultado, mas êles não garantem o resultado. Podemos determinar a tomada de ações específicas destinadas a aumentar os depósitos a prazo de uma certa porcentagem, mas não podemos profetizar que êles irão, de fato, crescer de tal porcentagem. A ausência de resultados garantidos, no entanto, não deveria ser uma condenação do planejamento ou uma escusa para não se planejar.

Na realidade, o planejamento é essencial para a nossa existência quotidiana. Nada pode ser conseguido sem planos. Digamos que desejamos ir ao Rio de Janeiro saindo de São Paulo e determinamos quando queremos lá chegar. Planejaremos a que horas deveremos tomar o avião em São Paulo para chegar no horário desejado. O fato de não têrmos garantia de que chegaremos no tempo planejado, ou por alguma razão, se iremos chegar ou não, não nos detém de fazermos esforços envolvidos no planejamento da viagem. É notável, portanto, quantos administradores deixam de lado qualquer tentativa de planejamento sòmente porque seus resultados não são assegurados.

2.4. A DIVISÃO EFETIVA DE RESPONSABILIDADE

Depois de assegurar o crédito e a dedicação da administração superior ao programa de planejamento de lucros, é prático iniciar o esfôrço total da emprêsa que será requerido para iniciá-lo com sucesso.

Um dos principais objetivos do programa de planejamento de lucros deveria ser o de dividir a tarefa de planejar entre aquêles que têm responsabilidade direta pelas atividades, que contribuem para as receitas e despesas totais do banco. Assim, o plano pode incorporar o melhor pensamento de todos aquêles realmente envolvidos em sua implementação. Torna-se o plano destas pessoas, não um plano arbi-

tràriamente impôsto pela administração superior, a qual está longe dos problemas associados com a execução do plano. Do ponto de vista da administração superior, isto tem a vantagem de promover um compromisso de executar o plano por aquêles que têm a responsabilidade de sua realização.

Para se dividir efetivamente o esfôrço total de planejamento, aquêles nêle envolvidos deveriam apenas planejar os itens de receitas ou despesas sôbre os quais êles são diretamente responsáveis. É importante, portanto, que a estrutura organizacional defina claramente as áreas de responsabilidade, e que seja consistente com a maneira pela qual as receitas e as despesas são geradas. Se, na estrutura organizacional um administrador fica responsável por uma área, a qual, na realidade, êle não controla, será fútil para êle tentar planejar nessa área. Por exemplo, pode ser dada a um administrador a responsabilidade por aplicações na estrutura definida no manual de organização, mas não dada a autoridade sôbre os responsáveis pelos empréstimos nas sucursais. É igualmente impraticável tentar-se planejar em áreas onde as responsabilidades sobrepõem-se ou estão divididas. Qualquer falha ao se cumprirem os planos nessas áreas será sempre falha do outro companheiro. Embora a revisão na estrutura organizacional possa causar alguns problemas pessoais não agradáveis, é impossível se ter um sistema de planejamento de lucros efetivo baseado numa estrutura organizacional não realista ou descuidada.

É de igual importância que o sistema de contabilidade seja consistente com a estrutura organizacional. Haverá pouco valor em se ter uma estrutura organizacional satisfatória para o planejamento, se o sistema de coletar e relatar informações não seguir uma estruturação de dados básicos de receitas e despesas nas mesmas linhas. Muitos sistemas de contabilidade em bancos são baseados numa classificação funcional de receitas e despesas, a qual, sem uma divisão adicional das áreas de responsabilidades administrativas, pràticamente de nada vale. Não ajuda muito saber o total de despesas com telefone, se estas despesas forem na realidade controladas e planejadas por diversos administradores. Cada área de planejamento de receitas ou de despesas precisa ser provida de informações precisas quanto às receitas e despesas realmente originadas naquela área. Ajuntar-se o total de receitas ou despesas para depois rateá-las de forma arbitrária entre os departamentos geradores das despesas e receitas em geral desacreditará todo o esfôrço de planejamento.

2.5. CENTROS DE CUSTOS E DE LUCROS

Dividir-se o banco, com base na forma pela qual as receitas e despesas são geradas e controladas, resulta geralmente na criação de dois tipos básicos de unidades organizacionais: os centros de lucros e os centros de custos. Os centros de lucros são unidades nas quais seus administradores são responsáveis tanto pelas receitas quanto pelas despesas; nos centros de custos os administradores têm responsabilidade sòmente pelas despesas. Bàsicamente, tôdas as despesas podem ser atribuídas aos centros de lucros, mas, do ponto de vista do planejamento e contrôle, certas áreas, tais como as que oferecem serviços para as unidades geradoras de receitas, são geralmente controladas independentemente da área a que pertencem seus custos de fato. Por exemplo, as despesas de um departamento contábil centralizado pertencem realmente aos centros de lucro onde as contas de depósitos se encontram. A eficiência dêste departamento, no entanto, é de fato de responsabilidade de um administrador, o qual não se reporta às divisões onde estão confiadas as contas de depósitos.

A razão básica para êste tipo de desdobramento organizacional é fazer com que os administradores planejem sòmente os itens de receitas e de despesas, na medida do possível, os quais podem controlar diretamente. A inclusão de itens que não podem controlar irá resultar, invariàvelmente, em discussão e atenção demasiadas a respeito dêles à custa de atenção aos itens controláveis. Por esta razão, em geral, é melhor não se atribuir aos centros de lucros itens tais como as despesas administrativas. Os administradores terão uma tendência a gastar tempo demasiado em discutir o quão mais lucrativo seriam suas divisões se não tivessem que pagar uma parte do salário do presidente. Estas despesas podem ser atribuídas a um centro de lucros administrativo, onde elas poderão ser contrabalançadas por receitas advindas do capital do banco.

Planejar diretamente apenas as receitas e despesas controláveis não significa que um administrador esteja livre da responsabilidade de planejar itens que são na verdade controláveis pelo mercado ou por fatôres econômicos, tais como: o nível da taxa de juros; os níveis de salários e de preço. Embora, òbviamente, o administrador não tenha contrôle sôbre êstes itens, êles são uma realidade do ambiente no qual o banco, como um todo, precisa fazer o seu planejamento. Portanto, quando o esfôrço de planejar fôr subdividido, êstes itens não poderão

ser ignorados. Essencialmente, êles são coisas com as quais o administrador teria que se defrontar se estivesse no negócio por si mesmo.

2.6. O SISTEMA INTERNO DE PREÇOS

A divisão do banco em centros de lucro e de custos deveria ser feita não sòmente para criar um meio prático a fim de distribuir o esfôrço total de planejamento, mas, também, para prover um meio de avaliar a lucratividade das atividades, que produzem receitas no banco, ou dos centros de lucratividade. Como estas atividades em geral não são autosuficientes, do ponto de vista seja de fundos ou seja de serviços, é necessário que se estabeleça um sistema de preços interno, no banco, para se levar em conta a transferência de fundos ou de serviços entre as divisões.

Como êste sistema de preços pode ter uma influência substancial nas receitas dos centros de lucros, êle deveria ser tão realista quanto possível. Também deveria ser destinado a evitar a transferência de eficiências ou ineficiências de uma divisão para outra. Por esta razão, o custo real, geralmente, não é uma base desejável para o sistema interno de preços no banco. Os administradores das divisões de onde se originam os custos não terão incentivos para melhorar sua eficiência, se puderem transferir seus custos totais para outra divisão. Os administradores das divisões que recebem receitas, por outro lado, tenderão a atribuir a culpa de reduções em sua lucratividade, na ineficiência das divisões onde se originam os custos.

Para se obter o realismo e para se evitar a transferência de eficiências operacionais entre as divisões, um sistema de preços interno no banco, que se aproxime dos preços de mercado da melhor forma possível, parece ser a solução mais desejável.

2.7. O MERCADO COMO BASE PARA O ESTABELECIMENTO DE PREÇOS

Há diversas bases de mercado válidas para o estabelecimento de preços para a transferência de fundos dentro do banco. Uma base poderia ser o preço médio de mercado e um certificado de depósito de seis meses negociável. Esta taxa é publicada diàriamente e representa uma boa aproximação do valor corrente do dinheiro, já que é o que os bancos principais estão pagando por fundos, presentemente. Os cen-

tros de lucro que aplicam mais fundos do que conseguem em depósitos, se fôssem bancos independentes, teriam que obter os fundos adicionais pagando aproximadamente esta taxa. Da mesma forma, os centros de lucros que geram mais fundos do que empregam, se fôssem bancos independentes, poderiam obter uma taxa de remuneração aproximadamente igual àquela por seus fundos adicionais. A taxa de desconto corrente em letras de câmbio, que também é publicada, é uma outra boa base para se estabelecer o preço de mercado para os fundos.

Qualquer base de mercado para se estabelecer um preço de transferência de fundos tem muita vantagem sôbre a taxa comum de fundos que, tradicionalmente, tem sido uma base para se debitar e creditar as divisões num banco pelos fundos utilizados. Primeiro, a taxa comum é uma taxa real, portanto, reflete a eficiência ou ineficiência daqueles que estão realmente usando os fundos. Além disso, os fundos comuns são freqüentemente utilizados para prover os investimentos do banco em liquidez, o que significa que as divisões que fornecem êstes fundos estão carregando consigo o custo total das necessidades de liquidez do banco. Um preço de mercado também tem a vantagem de ser mais corrente, portanto, mais realista para se fazer as decisões quotidianas no que concerne ao emprêgo de fundos.

2.8. A BASE PARA O CUSTO REAL

Estabelecer-se um sistema interno de preços da transferência para os serviços, com uma base imparcial realista, é muito mais difícil. Geralmente, não há preços de mercado publicados para a maioria dos serviços fornecidos de uma divisão para outra, dentro do banco. Há alguns serviços de processamento de dados para os quais se poderia conseguir cotações de preços de escritórios de serviços externos que poderiam ser utilizados para se determinar os preços de mercado. Também os custos de aluguéis poderiam ser baseados em estimativa de mercado. Provàvelmente, no entanto, será impossível obter-se uma boa base de mercado para a maioria dos serviços internos no banco. Para êstes serviços, o melhor método alternativo de preços é, provàvelmente, alguma forma de custo-padrão que possa ser aplicada numa base unitária pelos serviços prestados. Embora isto não ofereça vantagem de fornecer um valor de mercado para os serviços, está baseado no custo real da realização do serviço e não envolve a transferência de eficiências ou ineficiências de uma divisão para a outra. Uma mar-

gem poderia ser adicionada ao custo-padrão, se achar desejável estimular uma situação real de preços.

2.9. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Tendo-se estabelecido os fundamentos para um sistema de planejamento adequado, estamos prontos para começar o próprio processo de planejamento. A primeira decisão a ser feita é o período de tempo para o qual o plano será preparado. Para se começar, é, provàvelmente, mais prático preparar-se um plano por um ano. Embora para se ter o programa de planejamento de lucros efetivo seja necessário se desenvolver planos por períodos consideràvelmente mais longos, o planejamento por períodos tão extensos, além da falta de familiaridade com todo o programa, poderia desencorajar a maioria de novos planejadores. Para uma pessoa não familiarizada com o planejamento, a possibilidade de se preparar um plano por 1 ano pode parecer razoável, mas, para se preparar um plano para 5 anos, poderia parecer o máximo da loucura.

2.10. AS REGRAS BÁSICAS

Como a tarefa de planejar deverá ser dividida entre os diversos administradores, num esfôrço para se chegar a um plano total significativo para o banco, é essencial para os planos de tôdas as divisões que sejam preparados com as mesmas suposições básicas ou regras fundamentais. Estas incluiriam fatôres econômicos gerais e de mercado, tais como as taxas de juro, de letras de câmbio, os níveis gerais de preços e de salários etc. Também é importante para a administração superior do banco definir quaisquer limitações que queiram colocar com respeito ao aumento, no volume de empréstimos ou no pessoal; ou em quaisquer outros assuntos que poderiam estabelecer uma estrutura para o planejamento. Isto, em geral, pode ser feito da melhor forma em se escrevendo uma carta ou um boletim com uma instrução geral a todos aquêles que estejam preparando planos, definindo tôdas as suposições e limitações a serem seguidas no planejamento. Algumas vêzes, a administração também pode querer incluir nesta carta uma afirmação no que diz respeito à expectativa de melhoria de lucros ou redução de custos por parte das divisões que estão fazendo o planejamento. Embora se possa argumentar que seja bom deixar que as pes-

soas saibam o que se espera delas, desde o início do processo, há uma tendência nestas circunstâncias para todos os administradores realizarem exatamente aquilo que foi pedido dêles, mesmo que o requisitado não seja razoável. O plano assim perde muito do seu realismo e torna-se um mero reflexo dos desejos da administração.

Um outro importante requisito para se preparar e se avaliar os planos de lucros é a boa qualidade dos dados históricos ou sôbre a experiência passada. Freqüentemente, é muito difícil se conseguir isto, particularmente, durante os anos iniciais de planejamento num banco, onde os métodos tradicionais de informações tiveram que ser mudados para ficarem de acôrdo com os requisitos do nôvo sistema de planejamento de lucros. Neste caso, é freqüentemente impossível ou o tempo gasto será enorme para se conseguir informações passadas, de acôrdo com as novas linhas de organização. Nestas circunstâncias, o planejamento precisa estar baseado nas melhores estimativas que se possam obter das despesas e receitas correntes. Em quaisquer circunstâncias, a experiência presente ou passada fornece apenas um ponto inicial para o processo de planejamento ou um ponto de referência para se julgar a razoabilidade do plano. O plano deve ser muito mais do que simplesmente uma extensão ou projeção do passado ou do presente; assim, a ausência de informações precisas, históricas ou correntes, não deve impedir a sua preparação.

2.11. UMA ESTRATÉGIA PARA A AÇÃO

Um bom plano é essencialmente uma estratégia para se atingir resultados desejados. Êle estabelece cursos específicos de ações destinadas a atingir resultados, e quantifica as implicações de receitas e de custos de tais ações. Os resultados de receita e de custos de tais ações, portanto, são sòmente um subproduto do esfôrço básico de planejamento. Infelizmente, muitas pessoas confundem a preparação dos dados de receitas e de custos com o próprio processo de planejamento, portanto, muitos dados são lançados para o ano sem nenhum significado real. Todo processo torna-se um exercício matemático ingênuamente aceito como planejamento por aquêles que dêle participaram. Há uma tendência notável para as pessoas acreditarem que existe substância ou qualquer coisa formulada em têrmos de cruzeiros. Portanto, é muito importante para todos que estejam participando na preparação de planos de lucros que compreendam bem que estão planejando ações e não dados.

Depois que cada divisão tenha completado seu plano de lucros, é, geralmente, desejável que se prepare uma consolidação preliminar e uma revisão dêstes planos para se determinar onde e até que ponto êles vão de encontro ou não com os objetivos da administração superior para o banco. Isto estabelece o estágio para a reunião de revisão formal que a administração superior terá com cada administrador de divisão que tenha submetido um plano. Êstes encontros são um dos passos mais importantes no processo de planejamento. É aqui que a administração tem a oportunidade para explorar a fundo os problemas defrontados por cada administrador, na operação de sua divisão e na implementação de seu plano.

2.12. APRESENTAÇÕES PADRONIZADAS

A fim de se obter o máximo benefício dêstes encontros, é desejável que se tenha um formato de apresentação padronizado. Isto assegura que os administradores de cada divisão apresentem e discutam todos os fatôres pertinentes para uma compreensão e avaliação adequadas de seus planos. Sem êste formato padronizado, é mais difícil para a administração compreender a informação apresentada, e os administradores serão capazes de passar por cima ou omitir informações importantes que, por alguma razão, êles não queiram discutir.

Êstes encontros também criam uma excelente oportunidade para a administração do banco julgar até que ponto os administradores das divisões compreendem as suas operações e ao mesmo tempo educam-se totalmente sôbre os pormenores envolvidos na operação das diversas divisões do banco. Fornecem também uma oportunidade para a administração do banco formular suas normas relacionadas especìficamente à operação dos negócios, reduzindo, portanto, a possibilidade de mal compreensão ou ignorância de tais normas pelos níveis mais baixos da administração.

Com base nas informações apresentadas e nas discussões dêstes encontros, a administração superior pode decidir a respeito da aceitação de cada plano, e, no caso de planos não aceitáveis, pode requerer revisões. Ao se requererem revisões, é geralmente necessário se explicar por que o plano submetido originalmente não foi adequado e o que é necessário para torná-lo aceitável. A maneira pela qual isto é feito é muito importante, porque uma requisição de revisão, que é muito

direta ou específica, poderia converter um plano de um administrador de divisão em um plano de administração superior pelo qual aquêle primeiro poderia reclamar não ter responsabilidade. Muito da eficiência de todo o programa depende em grande parte do reconhecimento por parte dos administradores de divisões que estão fazendo o seu próprio planejamento e não estão tentando viver com algo que foi impôsto sôbre êles.

Depois que os planos tenham sido preparados e que as necessárias revisões tenham sido feitas, nós estamos prontos para começar a fase mais importante do planejamento de lucros — a fase de resposta ou acompanhamento.

COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO

Herbert A. Simon

2.ª edição

A Fundação Getúlio Vargas oferece aos seus leitores a segunda edição dessa obra, considerada um dos clássicos da administração, onde o autor apresenta uma teoria do processo de escolha humana ou da tomada de decisões, na qual procura congregar os diversos aspectos racionais da escolha que têm constituído a principal preocupação dos economistas bem como as diferentes propriedades e limitações dos mecanismos humanos presentes no processo decisório, objeto da atenção de psicólogos e administradores experimentados.

Não obstante seu principal interêsse ser a administração pública, a fim de melhor realizar seus objetivos, tomou êle em consideração outros tipos de organizações formais: militares, comerciais, industriais e organizações privadas sem fins lucrativos. Essa orientação eclética faz com que suas conclusões tenham um caráter geral e seu trabalho seja de grande utilidade para a descrição do comportamento administrativo em todos os tipos de organização.

Nas principais livrarias ou pelo reembôlso postal. Pedidos para a FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo, 188, Caixa Postal 21.120, ZC-05, Rio de Janeiro, GB.