

GIULIA RINALDI

ANÁLISE COMPARATIVA DE DESEMPENHO EM COMPRAS
ADMINISTRATIVAS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

São Paulo
2015

GIULIA RINALDI

ANÁLISE COMPARATIVA DE DESEMPENHO EM COMPRAS
ADMINISTRATIVAS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma de
Engenharia de Produção

São Paulo
2015

GIULIA RINALDI

ANÁLISE COMPARATIVA DE DESEMPENHO EM COMPRAS
ADMINISTRATIVAS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma de
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Armando
Alvarenga Netto

São Paulo
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Rinaldi, Giulia

Análise comparativa de desempenho em compras administrativas no setor bancário brasileiro / G. Rinaldi – São Paulo, 2015.

128 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Produção.

1.Aprovisionamento 2.Despesas administrativas 3.Setor bancário
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

Aos meus avós maternos.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, por tudo.

Aos meus avós maternos, cujo entusiasmo por todos os aspectos da vida e por todas as áreas do conhecimento foi sempre fonte de inspiração. À minha avó, agradeço por cultivar em mim múltiplos interesses, por acompanhar com curiosidade e paixão cada aspecto da minha vida acadêmica e profissional, e por ser uma fonte inextinguível de otimismo. Ao meu avô, agradeço o exemplo de esforço e dedicação ao longo de toda a vida, as inúmeras lições de economia e finanças, e por instigar meu interesse pela sua profissão, que é agora também a minha.

Aos meus irmãos, pelo companheirismo acima de tudo, e por apresentar sempre, sem exceção, um contraponto a qualquer coisa que eu diga. Obrigada pelo exercício diário de humildade, e por me ensinarem a admirar profundamente escolhas e atitudes tão diferentes das minhas.

Ao meu namorado, por ser um porto seguro ao longo dos períodos mais difíceis.

Aos meus amigos de mais longa data, e àqueles que apesar do pouco tempo são parte essencial da minha vida adulta. Sem eles, os anos de estudo e as horas de trabalho teriam tido muito menos sentido.

Ao Prof. Dr. Clóvis Armando Alvarenga Netto, pelas excelentes contribuições ao longo da execução do Trabalho de Formatura, pelos questionamentos sempre instigantes e pela postura sempre positiva.

Aos meus colegas no BCG, pela intensa oportunidade de aprendizado e pelo melhor ambiente de trabalho que eu poderia imaginar.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a análise do desempenho na gestão da área de aprovisionamento para o setor bancário brasileiro, sob a ótica de uma consultoria estratégica. O resultado do trabalho consiste em uma recomendação de instituições bancárias que apresentem indícios de lacunas na gestão de suas despesas operacionais e, como tal, possam vir a representar oportunidade para projetos de consultoria na melhoria de sua área de compras.

A análise do desempenho se baseou em dados públicos e foi realizada em duas etapas: na primeira, avaliou-se o desempenho global das empresas em termos de rentabilidade, evolução do patrimônio líquido e dos lucros, índice de imobilização e índice de exposição ao risco de crédito; na segunda, abordou-se o desempenho em aprovisionamento por meio do estudo das despesas administrativas, particularmente nas categorias de serviços terceirizados, processamento de dados, comunicações e marketing. Os resultados dessas etapas foram combinados em uma lista de identificação preliminar de oportunidades.

O desempenho das instituições bancárias selecionadas foi então refinado pela comparação em subgrupos de empresas do setor, conforme características de origem de capital, controle nacional ou estrangeiro, porte em termos de ativo total e tipo de entidade. O desempenho de alguns bancos, considerado ruim frente ao setor como um todo, foi reclassificado como mediano frente a seus pares mais diretos, refutando a hipótese de existência de oportunidade de projeto. Por outro lado, empresas cujo desempenho não se destacava negativamente na análise consolidada passaram a ser de interesse visto o comportamento em seu subgrupo.

Por fim, aprofundou-se a análise para os bancos incluídos na lista refinada de oportunidades potenciais, chegando a uma recomendação de quais bancos deveriam ser abordados pela consultoria com proposta de projeto de melhoria em aprovisionamento.

Acredita-se que os resultados obtidos possam servir como ferramenta auxiliar importante no processo de escolha de empresas a serem endereçadas pela consultoria, e que a metodologia desenvolvida seja replicável na avaliação de outros setores e empresas que se deseje abordar.

Palavras-chave: aprovisionamento, despesas administrativas, setor bancário.

ABSTRACT

This bachelor thesis, elaborated from the perspective of a strategic consulting firm, presents an analysis of several Brazilian banks' performances in managing their procurable expenditure. Its main deliverable consists of a short list of financial institutions identified as potentially needing a restructuring of their procurement area, and therefore presenting an opportunity for a consulting firm to carry out an optimization project.

The study relied exclusively on public data and was conducted in two phases: on the first, we evaluated the banks' global performance in terms of return over equity, evolution of equity and net profits, fixed asset ratio and Basel index; on the second, management of administrative spend was used as a proxy for procurement performance, focusing on spend categories such as third-party services, data processing, communications and marketing. The combined output of both phases delivered a preliminary list of potential opportunities to be addressed.

The list was then refined by comparing selected banks' performance in smaller, more homogeneous groups within the banking sector. Factors considered in forming these groups included size, capital source, controlling interest and institution type. Some banks, initially identified as underperforming, turned out to be in an average or even positive situation when compared to its direct peers, whereas other institutions, originally neutral, proved to be performing well beneath expectations for their cluster. Further analyses for the short-listed banks allowed for a recommendation of institutions to be addressed by the consulting firm with a proposal in procurement.

We believe the deliverables of this work may be an important tool for the consulting firm to decide which potential clients to address, and that the methodology developed in the process may well be replicated in evaluating opportunities in other sectors one might wish to approach.

Key-words: procurement, administrative spend, banking sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1 – Organização matricial do BCG	21
Figura 2.1 – Evolução da concentração bancária no Brasil.....	31
Figura 2.2 – Evolução da concentração bancária no mundo	32
Figura 2.3 – Área de atuação do contador	36
Figura 2.4 – Etapas para uma nova abordagem em aprovisionamento	52
Figura 2.5 – Desafios e boas práticas na área de aprovisionamento	52
Figura 2.6 – Habilidades necessárias à gestão de cada tipo de gasto	53
Figura 2.7 - Alavancas para geração de valor na área de aprovisionamento.....	54
Figura 3.1 – Rentabilidade bancária no Brasil em 2014.....	60
Figura 3.2 – Evolução do lucro líquido 2013-2014.....	62
Figura 3.3 – TCAC do lucro líquido 2009-2014	63
Figura 3.4 - Evolução do patrimônio líquido 2009-2014	66
Figura 3.5 – Evolução dos lucros líquidos e do patrimônio líquido 2009-2014	67
Figura 3.6 – Índice de imobilização 2014	69
Figura 3.7 – Árvore de classificação dos bancos para desempenho global.....	73
Figura 3.8 – Estrutura de despesas reportadas por instituições financeiras.....	76
Figura 3.9 – Razão entre Despesas Administrativas e Despesas Operacionais 2014.....	77
Figura 3.10 – TCAC de Despesas Administrativas 2009-2014.....	81
Figura 3.11 – Número de agências por banco em 2014	82
Figura 3.12 – TCAC de Despesas Administrativas 2009-2014, ajustada	83
Figura 3.13 – Detalhamento de Desp. Administrativas 2014 do Bco. Daycoval	86
Figura 3.14 – Detalhamento de Desp. Administrativas 2014 do Bco. SMBC	87
Figura 3.15 – Detalhamento de Desp. Administrativas 2014 do Bco. Itaú	87
Figura 3.16 – Relevância das despesas com Serviços 2014	89
Figura 3.17 – Evolução das Despesas com Serviços 2009-2014	90
Figura 3.18 – Desempenho na gestão das Despesas com Serviços	90
Figura 3.19 – Relevância das despesas com Processamento de Dados 2014	92
Figura 3.20 – Evolução das Despesas com Processamento de Dados 2009-2014	92
Figura 3.21 – Desempenho na gestão de Despesas com Processamento de Dados	93
Figura 3.22 – Relevância das despesas com Comunicações 2014	94
Figura 3.23 - Evolução das Despesas com Comunicações 2009-2014	95

Figura 3.24 – Desempenho na gestão de Despesas com Comunicações 2009-2014.....	95
Figura 3.25 – Relevância das despesas com Marketing 2014.....	97
Figura 3.26 – Evolução das Despesas com Marketing 2009-2014	98
Figura 3.27 – Desempenho na gestão de Despesas com Marketing	98
Figura 3.28 - Árvore de classificação dos bancos para desempenho em compras	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Composição do Sistema Financeiro Nacional	27
Tabela 2.2 – Categorias no setor bancário.....	30
Tabela 2.3 – Contas componentes das Despesas Administrativas	44
Tabela 3.1 – Bancos selecionados e anos de referência para cálculos	57
Tabela 3.2 – Dados selecionados de entidades supervisionadas	58
Tabela 3.3 – Rentabilidade em 2014 para 8 maiores bancos.....	61
Tabela 3.4 – Evolução do lucro líquido 2013-2014 para 8 maiores bancos.....	63
Tabela 3.5 – Evolução do lucro líquido 2009-2014 para 8 maiores bancos.....	64
Tabela 3.6 – Classificação dos bancos conforme evolução dos lucros líquidos	65
Tabela 3.7 – Evolução do patrimônio líquido 2009-2014 para 8 maiores bancos	67
Tabela 3.8 – Índice de Imobilização 2014 para 8 maiores bancos	69
Tabela 3.9 – Índice de Basileia para 8 maiores bancos	70
Tabela 3.10 – Desempenho global dos bancos (Parte 1).....	71
Tabela 3.11 – Desempenho global dos bancos (Parte 2).....	72
Tabela 3.12 – Valores de referência para classificação global dos bancos	74
Tabela 3.13 – Bancos com maior relevância de Desp. Administrativas	79
Tabela 3.14 – Evolução das Despesas Administrativas 2009-2014, ajustada	84
Tabela 3.15 – Evolução no número de agências 2009-2014 para 8 maiores bancos	85
Tabela 3.16 – Bancos com maior crescimento nas Desp. Administrativas 2009-2014.....	88
Tabela 3.17 – Bancos em situação preocupante para Despesas com Serviços.....	91
Tabela 3.18 - Bancos em situação preocupante para Despesas com Dados	93
Tabela 3.19 - Bancos em situação preocupante para Despesas com Comunicações	96
Tabela 3.20 - Bancos em situação preocupante para Despesas com Marketing	99
Tabela 3.21 – Desempenho em compras dos bancos (Parte 1)	100
Tabela 3.22 – Desempenho em compras dos bancos (Parte 2)	101
Tabela 3.23 – Valores de referência para classificação em compras	103
Tabela 3.24 – Identificação preliminar de oportunidades	106
Tabela 3.25 – Critérios para classificação em subgrupos.....	106
Tabela 3.26 – Valores de referência para comparação nos subgrupos.....	108
Tabela 3.27 – Bancos com hipótese de oportunidade refutada	111
Tabela 3.28 – Identificação secundária de oportunidades	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bacen	Banco Central do Brasil
BCG	The Boston Consulting Group
BP	Balanço Patrimonial
COSIF	Plano de contas das instituições do Sistema Financeiro Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
Depec	Departamento Econômico
Depep	Departamento de Estudos e Pesquisas
DLPAc	Demonstração de lucros e prejuízos acumulados
DFC	Demonstração de fluxo de caixa
DRE	Demonstração de resultados do exercício
DVA	Demonstração de valor adicionado
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
LL	Lucro Líquido
PIB	Produto Interno Bruto
PL	Patrimônio Líquido
PRE	Patrimônio de referência
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TCAC	Taxa composta anual de crescimento

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	21
1.1	Apresentação da empresa.....	21
1.2	Programa de estágio.....	22
1.3	Formulação do problema	23
1.4	Objetivo do trabalho	24
1.5	Estrutura do trabalho.....	25
2.	Fundamentação teórica	27
2.1	O setor bancário no Brasil	27
2.1.1	Sistema Financeiro Nacional	27
2.1.2	O setor bancário	29
2.1.3	Evolução e particularidades do setor bancário.....	30
2.2	Contabilidade	36
2.2.1	Demonstrações contábeis	37
2.2.2	Medidas de desempenho	39
2.2.3	Contabilidade de Custos	41
2.2.4	Despesas Administrativas	42
2.2.5	Índices calculados	44
2.3	Aprovisionamento.....	49
2.3.1	Estratégias para desenvolvimento da área de aprovisionamento	51
2.3.2	Categorias endereçáveis e alavancas usualmente adotadas	53
2.3.3	Aprovisionamento no setor financeiro.....	53
3.	Análise comparativa de desempenho no setor bancário brasileiro.....	55
3.1	Metodologia	55
3.2	Disponibilidade de dados e fontes de informação	56

3.3	Análise agregada do setor.....	59
3.3.1	Avaliação do desempenho global no setor bancário	59
3.3.2	Avaliação do desempenho em compras no setor bancário	76
3.3.3	Consolidação das análises e identificação preliminar de oportunidades	105
3.4	Análise em subgrupos do setor.....	106
3.4.1	Características exploradas para formação de subgrupos	106
3.4.2	Consolidação das análises e identificação das oportunidades	111
4.	Discussão de resultados e Conclusões	113
5.	Considerações finais	117
6.	Referências Bibliográficas	119
7.	Apêndice A – Consolidado Bancário I	127

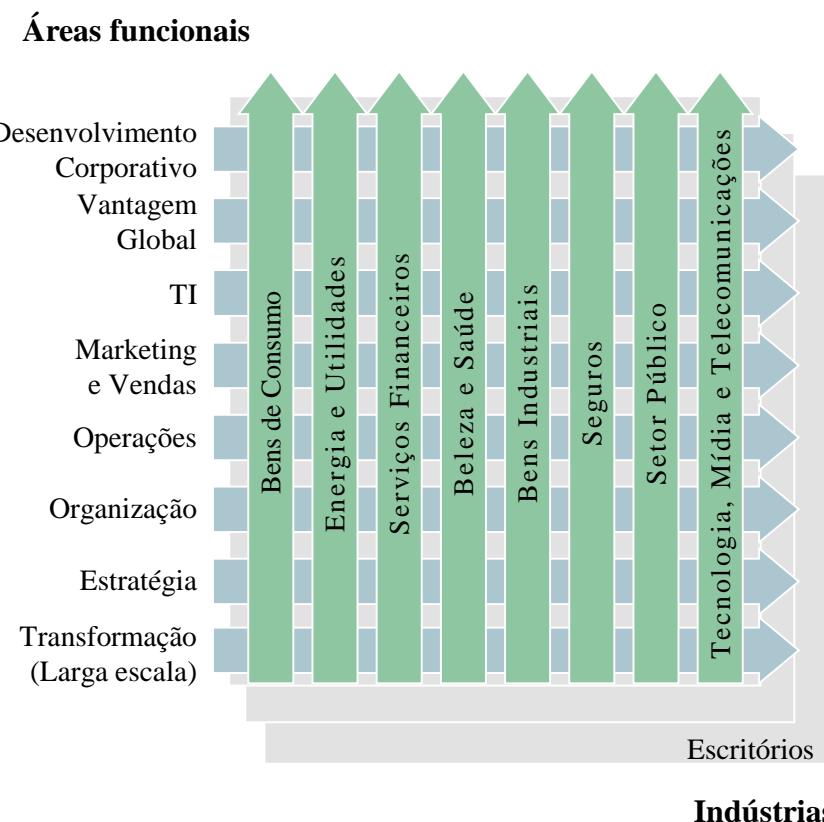
1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação da empresa

O presente trabalho se baseia nas atividades realizadas ao longo do ano de 2015 no *The Boston Consulting Group* (BCG), empresa americana de consultoria estratégica com faturamento global de mais de 4,5 bilhões de dólares em 2014.

O BCG é uma empresa global, fundada em 1963 por Bruce Henderson, e que conta hoje com 82 escritórios e mais de 10.500 funcionários em 46 países. A empresa está presente no Brasil desde 1997 e atua em projetos nas mais diversas indústrias e áreas funcionais, organizadas de forma matricial conforme a Figura 1.1.

Figura 1.1 – Organização matricial do BCG



Fonte: Adaptado de BCG, 2014.

Além de seu porte, o BCG tem como diferenciais a produção sistemática de conhecimento (BCG Perspectives, relatórios setoriais) e ferramentas analíticas (matriz BCG de

portfólio, curva de experiência), a relevância de seus clientes (Ford, Pfizer e IBM, dentre outros) e seu engajamento em causas sociais (apoio a Instituto Ayrton Senna, Instituto Natura, Yunus Social Business, etc.). Adicionalmente, o BCG se destaca no cenário internacional pelos diversos prêmios conquistados como uma das melhores empresas para se trabalhar (2º lugar *Fortune 100 Best Companies to Work For* em 2015, 1º lugar *Consulting Magazine's Best Firm to Work For* em 2014). Seus principais concorrentes são, atualmente, McKinsey & Co. e Bain & Co. Para alguns tipos de projetos, o BCG enfrenta ainda a concorrência de Deloitte, PWC, Ernst & Young e KPMG, as denominadas “*Big Four*”.

1.2 Programa de estágio

O programa de estágio do BCG envolve a alocação do estagiário junto a uma prática da empresa e a atuação em projetos internos na área. Ao longo do ano, espera-se que o estagiário auxilie no desenvolvimento da sua respectiva área, seja pela produção de conhecimento e realização de análises, seja pela participação pontual em projetos externos.

A motivação para o presente trabalho surgiu no contexto da área funcional de Operações, em particular no tópico de Aprovisionamento. A partir da realização de diversas atividades, principalmente de pesquisa e análise de dados, foi constatada a falta, nas bases de busca tradicionais, de um estudo sobre o impacto da gestão de despesas administrativas sobre o resultado global da empresa. Sendo assim, ao longo do programa de estágio, foram discutidas e testadas algumas abordagens para suprir essa lacuna.

A fim de esclarecer a relação estreita entre o presente estudo e o trabalho realizado junto ao BCG, descrevem-se a seguir as fases constituintes do programa de estágio e suas principais atividades:

- Preparação para o trabalho: As primeiras semanas do estágio foram dedicadas à familiarização com o tema de Aprovisionamento, alavancando as fontes de informação da empresa (treinamentos online, relatórios de projetos recentes na área, contato com especialistas, palestras, etc.) e realizando tarefas simples e pontuais, com alto grau de supervisão
- Mapeamento de oportunidades em Aprovisionamento nos diversos setores da economia no Brasil: Uma vez estabelecido um entendimento sólido do tema de trabalho, partiu-se para uma análise da excelência média dos processos de compras em cada setor em que o BCG atua. O principal entregável dessa fase foi o

dimensionamento da oportunidade de redução de despesas em cada setor pela restruturação de seus processos de Aprovisionamento

- Análise de tendências por setor: Uma vez identificados os setores que apresentam maior oportunidade, o trabalho seguiu com um aprofundamento nas principais empresas desses setores, levando em consideração tendências econômicas e ocorrências recentes que afetam a estrutura de despesas dessas organizações; o resultado desta fase consiste na recomendação de potenciais clientes a serem abordados pelo BCG nesta prática

Particularmente durante a terceira fase do programa, a exploração detalhada das estruturas de despesas em diversas empresas evidenciou discrepâncias significativas dentro de um mesmo setor e porte, sugerindo uma demanda por um melhor controle de gastos. Daí surge a ideia de explorar a fundo um setor, inclusive buscando compreender nuances de comportamento para empresas com características diferentes (públicas e privadas, de grande ou pequeno porte, entre outros).

1.3 Formulação do problema

A contratação de serviços e a compra de suprimentos são questões enfrentadas por todas as empresas em sua operação. Em particular, em épocas de crise econômica, essas atividades ganham importância e visibilidade, passando a ser sua eficiência decisiva para o desempenho da organização – a escolha de fornecedores, as especificações técnicas para compra, as estratégias de negociação e a economia de escala e de escopo, entre outros, podem vir a ser o diferencial competitivo que permite à empresa sobreviver a um período fraco de vendas.

Nesse contexto, melhorias significativas nos resultados podem ser obtidas mediante a reformulação dos processos de Aprovisionamento de uma empresa; para algumas empresas, a identificação e exploração dessas oportunidades são processos consolidados e difundidos, porém na maioria dos casos o corte de despesas é realizado de forma arbitrária e sem estudo ou planejamento. Começa então a tomar forma a atuação da consultoria estratégica não apenas na resposta a uma demanda trazida pelo cliente, mas também na identificação proativa de oportunidades que, durante o ciclo usual de operação, passam frequentemente despercebidas.

Sendo assim, e considerando a questão do ponto de vista da consultoria, o entendimento da correlação entre desempenho global e desempenho em compras, a partir de dados públicos, implica não apenas maior conhecimento sobre um determinado mercado de atuação, mas

também a possibilidade de identificar *players* cujo desempenho sugira espaço para um projeto de melhoria em operações.

No setor bancário especificamente, o volume de compras administrativas chega a representar, em 2014, mais de 27% das despesas operacionais totais (calculado a partir de dados do Banco Central do Brasil para 58 bancos selecionados); ou seja, apesar de as instituições financeiras serem usualmente lembradas pelas despesas incorridas na intermediação financeira (operações de câmbio, venda ou transferência de ativos, etc.) existe uma oportunidade significativa na exploração de suas demais despesas operacionais. Nesse sentido, é interessante compreender como as diferentes entidades se comportam na gestão dessas despesas, quais são os fatores determinantes para seu desempenho e, principalmente, o que se pode depreender da análise da evolução nessas contas.

Esse trabalho se propõe, então, a explorar o desempenho na contratação de despesas administrativas e desempenho global no setor bancário brasileiro. Além de construir um panorama do comportamento atual das diversas empresas, o estudo busca identificar aquelas cujo desempenho em compras seja menos eficiente do que o esperado, passando então a uma análise aprofundada de sua situação e concluindo com recomendação de instituições a serem endereçadas pelo BCG como potenciais clientes. Uma vez entregue o resultado à empresa, considerações estratégicas deverão completar e refinar a escolha.

1.4 Objetivo do trabalho

O presente trabalho busca aplicar conhecimentos obtidos ao longo do curso de Engenharia de Produção no estudo da operação de instituições do setor bancário brasileiro a partir de seu resultado financeiro e de seu desempenho na gestão de despesas administrativas. Para além disso, o estudo se propõe a analisar o setor como um todo e o comportamento em despesas administrativas para determinados subgrupos, buscando então ligar diferentes resultados às características predominantes dentro de cada grupo.

Os resultados do estudo encontram duas principais aplicações: por um lado, fornecem um panorama do comportamento e desempenho em compras dos bancos brasileiros, que pode ser usado no embasamento de novos estudos sobre o tema; por outro, atendem a uma demanda da área de consultoria por publicações que auxiliem na identificação de tendências em um dado setor.

Do ponto de vista da consultoria estratégica, o mapeamento da evolução nos seus setores de atuação é de extrema importância não apenas para conferir solidez às análises realizadas nos projetos, mas também na criação de mercado: uma vez que se conheçam as particularidades de uma indústria, é possível determinar comportamentos esperados das diversas empresas e identificar espaço para melhorias. Na prática de Operações em particular, identificar empresas com dificuldades para atingir resultados semelhantes aos de seus concorrentes é essencial para direcionar a abordagem de potenciais clientes e construir propostas personalizadas.

Conforme descrito ao longo do capítulo, o trabalho realizado durante o estágio no BCG serviu não apenas de inspiração, mas também de ponto de partida para a seleção das análises relevantes para o presente estudo; muitas das considerações aqui reproduzidas foram resultado de discussões e atividades realizadas no contexto da prática de Aprovisionamento. Os resultados desse Trabalho de Formatura, encaminhados aos responsáveis pela área, e com o aporte de considerações estratégicas e de conhecimentos confidenciais, têm como objetivo servir de ferramenta auxiliar nas decisões referentes à expansão do mercado.

No entanto, devido à grande importância da relação de confidencialidade no setor da consultoria estratégica, este trabalho não descreve de forma detalhada as atividades desenvolvidas na empresa; sendo assim, as análises são tratadas como independentes do programa de estágio, e os dados reais de projetos porventura utilizados na validação de hipóteses e métodos são apresentados sempre de forma agregada e sem identificação do cliente.

1.5 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo apresenta o contexto em que o trabalho foi desenvolvido, descrevendo a empresa e o programa de estágio e explicitando sua relação com o tema escolhido. Além disso, o capítulo traz a definição do problema identificado e uma descrição geral das análises propostas, as quais são então detalhadas nos capítulos subsequentes.

O segundo capítulo confere fundamentação teórica ao trabalho, discutindo questões pertinentes à luz da literatura e incorporando esses conceitos à base de premissas adotadas para o estudo. Além de caracterizar o setor financeiro brasileiro e introduzir a discussão da importância do aprovisionamento, a seção tem ainda a função de fornecer, ao leitor não familiarizado com o tema, noções básicas de contabilidade cuja falta dificultaria significativamente a compreensão do texto.

O capítulo 3 marca o início do desenvolvimento propriamente dito do trabalho, e traz as análises relativas ao desempenho global e ao desempenho em compras administrativas das instituições estudadas. O resultado dessa etapa é uma lista preliminar de bancos nos quais se identificaram indícios de ineficiência na gestão das compras administrativas. Em seguida, retomamos parte das análises anteriores, agora sob uma ótica de menor agregação das instituições, buscando refinar a lista elaborada.

O capítulo 4, por sua vez, discute as principais conclusões derivadas dos resultados da análise, enquanto o capítulo 5 apresenta as considerações finais sobre o trabalho conduzido.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seção tem por objetivo familiarizar o leitor com temas e conceitos abordados no trabalho, a fim de facilitar o entendimento das análises e permitir uma leitura crítica dos estudos conduzidos. O capítulo foi, então, dividido em três partes principais:

- Estrutura e evolução do setor bancário no Brasil
- Revisão de conceitos ligados à Contabilidade e à avaliação do desempenho de uma empresa a partir de seus relatórios contábeis
- Apresentação dos temas mais relevantes ligados à área de Aprovisionamento e de sua relação com o presente trabalho

2.1 O setor bancário no Brasil

2.1.1 Sistema Financeiro Nacional

No Brasil, as instituições financeiras bancárias são parte integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Conforme o site da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), o SFN tem como função “ser um conjunto de órgãos que regulamenta, fiscaliza e executa as operações necessárias à circulação da moeda e do crédito na economia”. As instituições que o compõem podem ser divididas em dois sistemas: o normativo, responsável por estabelecer diretrizes e fiscalizar seu funcionamento, e o operativo, responsável pela intermediação financeira entre fornecedores de fundos e tomadores de recursos. O primeiro grupo pode ainda ser decomposto em Órgãos Normativos e Entidades Supervisoras, conforme Tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Composição do Sistema Financeiro Nacional

Órgãos normativos	Entidades supervisoras	Operadores			
Conselho Monetário Nacional (CMN)	Banco Central do Brasil (Bacen)	Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista	Demais instituições financeiras	Outros intermediários financeiros Bancos de Câmbio e administradores de recursos de terceiros	
	Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	Bolsas de mercadorias e futuros	Bolsas de valores		
Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)	Superintendência de Seguros Privados (Susep)	Resseguradores	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência complementar
Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC)	Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC)		Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)		

Fonte: Adaptado de Bacen, 2015.

Na categoria *Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista* estão enquadrados os seguintes grupos, com respectivas caracterizações fornecidas pelo Banco Central do Brasil (Bacen):

- *Bancos múltiplos com carteira comercial*, “instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento”
- *Bancos comerciais*, “instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral”
- *Caixa Econômica Federal*, empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda com atuação similar ao dos bancos comerciais, porém com priorização da “concessão de empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte”
- *Cooperativas de crédito*, as quais “prestam serviços financeiros de captação e de crédito (...) podendo receber repasses de outras instituições financeiras e realizar aplicações no mercado financeiro”; essas cooperativas se organizam seja como cooperativas singulares, seja na forma de cooperativas centrais que prestam serviços às suas filiadas, ou ainda em confederações de cooperativas centrais

De grande importância não apenas na supervisão do funcionamento do setor, mas também na coleta e disponibilização de dados a seu respeito, destaca-se o Banco Central do Brasil. Criado em 1964, o Bacen “é o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional” (Bacen, 2015) e concentra funções variadas, tais como: emissão de papel-moeda e moeda metálica, receber recolhimentos compulsórios e voluntários das instituições financeiras e bancárias, exercer o controle de crédito e a fiscalização das instituições financeiras, assim como autorizar seu funcionamento, e controlar o fluxo de capitais estrangeiros no país, dentre outros.

Como resultado de sua função de supervisão das demais instituições financeiras do país, o Bacen coleta e consolida informações sobre o funcionamento do setor, parte das quais são

então disponibilizadas em seu site para consulta pública. Dentre as informações que podem ser encontradas em tal fonte, destacam-se:

- Dados selecionados de entidades supervisionadas: série histórica de informações financeiras tais quais ativo total, receitas diversas, lucro, número de funcionários, etc. O início da série remonta a 1995, e desde então vem aumentando o número de instituições mapeadas
- Relatórios Anuais de evolução do SFN: Conjunto de relatórios, elaborados desde 1998, versando sobre temas relativos à estrutura do SFN (instituições autorizadas, conforme tipo, UF, etc.) e ao seu funcionamento (dados de atendimento bancário, origem de capital, participação por região geográfica nas operações de crédito, etc.)
- Relatórios Anuais de Economia Bancária e Crédito: publicação anual do Bacen produzida pelos seus departamentos de Estudos e Pesquisas (Depep) e Econômico (Depec) e que cobre temas como decomposição do *spread* bancário, condições de crédito, estabilidade do sistema financeiro e evolução do mercado de crédito no país

As fontes elencadas compõem a base de dados utilizadas para elaboração do presente trabalho, progressivamente complementadas com dados e análises obtidos de outros grupos relacionados ao setor. Dentre esses grupos, destacam-se a FEBRABAN e o *International Monetary Fund* (IMF), sendo esse último consultado majoritariamente para construção do panorama global.

2.1.2 O setor bancário

O setor bancário, parte componente do SFN, engloba uma série de Instituições Financeiras Independentes e ainda aquelas organizadas em Conglomerados, ou seja, conjuntos de instituições financeiras que consolidam seus demonstrativos contábeis. Para efeitos de análise, o Bacen organiza tais instituições nas categorias descritas na Tabela 2.2.

No contexto do presente trabalho, serão de interesse as instituições classificadas como Instituições Bancárias Independentes I e os Conglomerados Bancários I, doravante tratados como um único grupo, o Consolidado Bancário I.

Tabela 2.2 – Categorias no setor bancário

Categoria	Sigla	Definição
Instituições Bancárias Independentes		
Instituições Bancárias Independentes I	B-I	Instituições financeiras dos tipos Banco Comercial, Banco Múltiplo com Carteira Comercial ou Caixa Econômica que não integrem conglomerado
Instituições Bancárias Independentes II	B-II	Instituições financeiras dos tipos Banco Múltiplo sem Carteira Comercial e Banco de Investimento, que não integrem conglomerado
Instituições Bancárias Independentes III	B-III	Cooperativas de Crédito
Instituições Bancárias Independentes IV	B-IV	Instituições financeiras dos tipos Banco de Desenvolvimento, que não integrem conglomerado
Conglomerados Bancários		
Conglomerado Bancário I	B-I	Conglomerado composto por pelo menos uma instituição do tipo Banco Comercial ou Banco Múltiplo com Carteira Comercial
Conglomerado Bancário II	B-II	Conglomerado composto por pelo menos uma instituição do tipo Banco Múltiplo sem Carteira Comercial ou Banco de Investimento, mas sem conter instituições do tipo Banco Comercial e Banco Múltiplo com Carteira Comercial

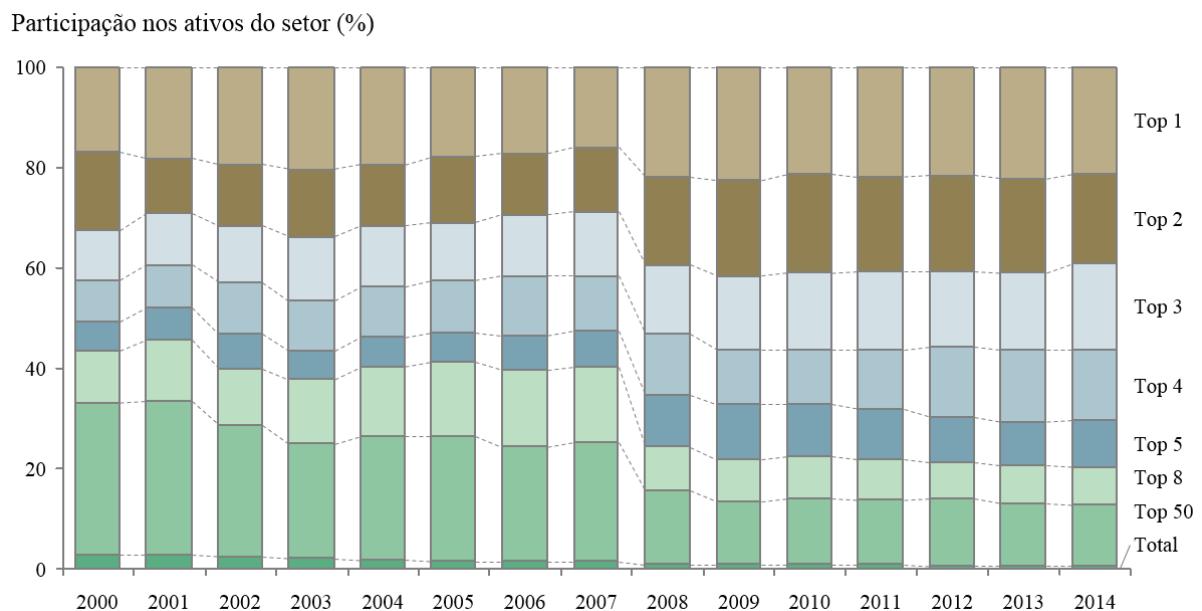
Fonte: Adaptado de Bacen, 2015.

2.1.3 Evolução e particularidades do setor bancário

Em 2009, o Consolidado Bancário I abrangia 100 entidades e somava um ativo total de aproximadamente 3 trilhões de reais. Cinco anos depois, em 2014, o número de empresas caíra para 96, apesar do salto no total de ativos no setor, para mais de 6 trilhões de reais.

Para além da redução no número absoluto de instituições do sistema como um todo, resultado de um conjunto de processos de fusão e aquisição e de uma exacerbação na competição dentro do setor (BACEN, 2013), verifica-se uma concentração dos ativos do setor bancário em um número cada vez mais reduzido de entidades, tendência essa que vem se realizando ao menos desde o ano 2000. Esse processo de concentração está representado na Figura 2.1.

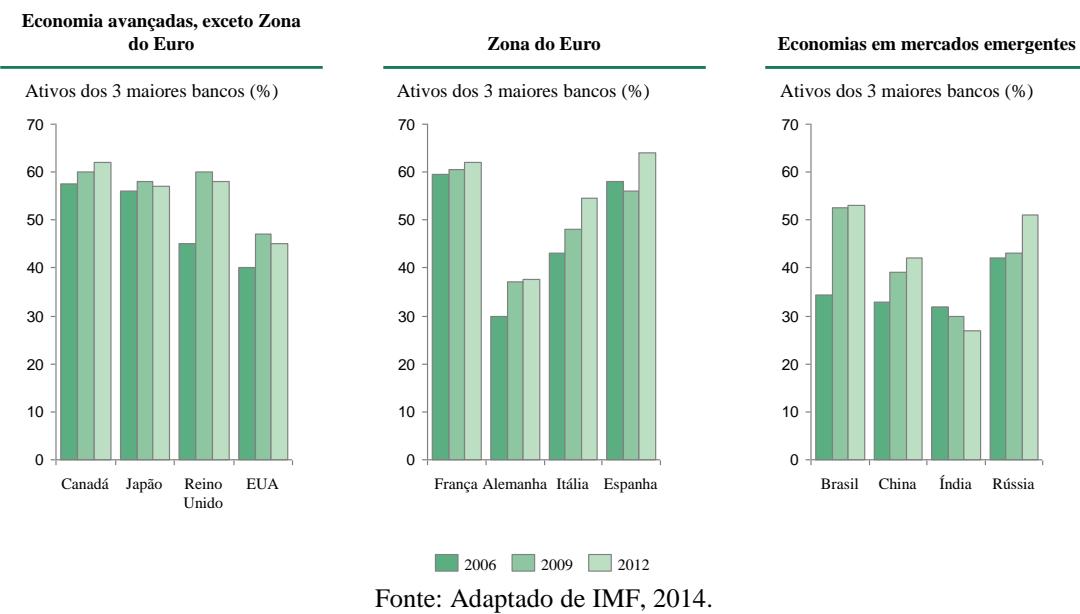
Figura 2.1 – Evolução da concentração bancária no Brasil



Da figura, depreende-se que quase a totalidade dos ativos do setor estão concentrados nas suas 50 maiores instituições; e mais, observa-se que, em 2014, mais de 87% desses ativos pertenciam a apenas 8 bancos. Seu total combinado de ativos vem crescendo a uma taxa média de 18% ao ano no período, ao passo que os ativos totais do setor cresceram em média 16% ao ano no mesmo intervalo. A lista geral de instituições consideradas, ordenadas pelo seu volume de Ativos Totais, pode ser encontrada no Apêndice A.

A concentração da operação do sistema financeiro em um menor número de entidades é uma tendência mundial constatada pelo IMF em uma série de publicações, particularmente em seu Relatório de Estabilidade Financeira Global (2014). Nele, o órgão destaca a evolução da concentração de ativos no setor bancário em diversos países, dentre os quais o Brasil, conforme retratado na Figura 2.2.

Figura 2.2 – Evolução da concentração bancária no mundo



Apesar de continuar mais baixa do que em países desenvolvidos, a concentração do setor no Brasil deu um salto entre 2006 e 2009, atingindo patamar similar ao de Japão e Reino Unido. A questão do aumento na concentração dos ativos no setor bancário é tema recorrente na literatura, particularmente no que tange sua relação com a competição nesse mercado (LÉON, 2014; CORVOISIER e GROPP, 2002; SILVA e DIVINO, 2012; STAIKOURAS e KOUTSOMANOLI-FILLIPAKI, 2006; YEYATI e MICCO, 2006).

Segundo Léon (2014), a competição entre instituições bancárias ganha importância adicional, em relação à competição em outros mercados, devido ao seu impacto sobre os demais setores da economia, com alterações sobre “acesso a crédito, custo e qualidade de serviços financeiros, inovação, estabilidade do sistema financeiro, e consequentemente desenvolvimento econômico”. Nesse contexto, é importante compreender as dinâmicas do setor bancário não apenas para análise do próprio, mas como fator determinante na evolução de muitos outros.

Segundo Barbosa, Rocha e Salazar (2014), a competição no mercado financeiro favorece instituições que, além dos produtos bancários clássicos (como empréstimos e cartões de crédito), oferecem também serviços adicionais, como seguros e corretagem. Tal afirmação encontra respaldo na constatação de que, das 50 maiores instituições bancárias no Brasil em 2014, 38 são conglomerados bancários e outros 10 se constituem como Bancos Múltiplos, ou

seja, apenas 2 empresas dentre as maiores do país têm atuação limitada à carteira comercial. Em 2009, esses números eram de 35 conglomerados e 9 bancos múltiplos, evidenciando que, desde então, houve concentração progressiva dos ativos do setor sob as instituições de maior porte e atuação mais variada.

Lima e Carvalho (2009) estudaram a tendência de concentração no setor bancário no Brasil e no mundo, identificando no mercado doméstico uma tendência à concentração ainda não plenamente desenvolvida, enquanto países como Chile e México se encontravam já em um estágio mais avançado. Os autores defendem ainda que essa tendência não se limita aos setores financeiros, mas abrange outros setores da economia na maioria dos países.

Percepções sobre os efeitos positivos ou negativos dessa tendência dependem do ponto de vista adotado. Beck, Demirgüt-Kunt e Levine (2005) defendem que, do ponto de vista da estabilidade do sistema financeiro, uma maior concentração reduz a probabilidade de ocorrência de crises, enquanto a introdução de políticas regulatórias e a atuação de entidades que combatam esse processo estão associadas a uma maior fragilidade do sistema como um todo.

Os autores argumentam ainda que essa maior estabilidade se deve a dois principais fatores: os maiores lucros realizados por empresas com poder maior no mercado, o que reduz o incentivo à exposição excessiva ao risco (com base nos trabalhos de Hellman et al., 2000; Besanko e Thakor, 1993; Boot e Greenbaum, 1993; Matutes e Vives, 2000) e a maior facilidade de monitoramento de um número reduzido de entidades, tornando a supervisão mais efetiva. Por outro lado, a concentração bancária resulta de um processo competitivo, o qual atua de forma mais eficiente em contextos de menor ação regulatória, com barreiras de entrada e atuação mais baixas (BECK, DEMIRGÜÇ-KUNT e LEVINE, 2005).

No caso do Brasil, Bitencourt et al. (2015) argumentam que o setor bancário caminha para uma concentração moderada em termos de patrimônio líquido e ativo total, enquanto lucro líquido e depósitos totais já apresentam características de concentração moderada. Segundo os autores, o aumento na competição, alavancado por inovações tecnológicas, levou a uma redução nas margens líquidas e impulsionou a busca por uma estrutura mais robusta para o sistema, por meio de fusões e aquisições. A redução no número de instituições verificada a partir dos dados do Bacen corrobora a hipótese levantada no artigo.

Do ponto de vista das instituições bancárias, a maior concentração no setor é positiva para aquelas que conseguem se estabelecer entre as maiores, enquanto para bancos pequenos e

médios o processo só faz ampliar a lacuna entre as instituições com poder de mercado e lucros crescentes e as demais, destinadas a desaparecer ou a serem absorvidas por algum de seus concorrentes.

Evidências do setor financeiro europeu trazidas por Bikker e Haaf (2002) mostram que as mudanças estruturais em curso afetam principalmente os mercados locais e serviços voltados ao varejo, onde a competição é menor, enquanto as grandes instituições competem, em geral, de forma mais exacerbada. Os autores destacam ainda, após análise do mercado bancário em 23 países, que grupos de poucos bancos de grande porte promovem frequentemente uma restrição à competição, tornando os demais participantes incapazes de efetivamente crescer naquele mercado.

A fim de competir de forma sustentável no setor financeiro, assim como na maioria dos demais mercados, é imperativo que se apresentem resultados positivos em termos de lucro e retorno aos acionistas. Fisseha (2015, p.327) defende que “para sobreviver no longo prazo é importante que os bancos identifiquem quais são os fatores determinantes para a sua rentabilidade, para que possam então tomar iniciativas para aumentar essa rentabilidade”. O autor levanta uma série de fatores potencialmente importantes – retorno sobre total de ativos e sobre patrimônio líquido, porte do banco, adequação de capital, riscos de crédito e liquidez, eficiência de gestão, inflação e Produto Interno Bruto (PIB) real – e defende que uma análise sólida do desempenho de um banco deve incorporar aspectos relacionados à empresa especificamente e ao mercado em que está inserida, além de índices macroeconômicos.

Ainda em relação à busca pela continuidade e expansão, o Banco Mundial, em seu relatório sobre desenvolvimento mundial de 2006 (THE WORLD BANK, 2006), exortou países em desenvolvimento a promover reformas em seus sistemas financeiros com vistas a atingir maior eficiência, argumentando que a eficiência dos bancos comerciais pode ter papel determinante no financiamento do crescimento econômico em diversos setores. Nesse sentido, uma maior eficiência serviria não apenas à própria instituição, mas também aos interesses nacionais de desenvolvimento. Ademais, Montes (2008) ressalta, com base em trabalhos de Xie (2007) e Erel (2011), que os ganhos em eficiência são parcialmente repassados aos tomadores de empréstimos (clientes) mediante uma redução no *spread* médio.

Um dos caminhos possíveis para melhorar a eficiência operacional de um banco é pela redução de seus gastos. Em sua “Análise da Concorrência Bancária no Brasil Pós Plano Real”

(2010), Ribeiro e Tonin retomam Barbachan e Fonseca (2004) e argumentam que, após 1984, buscando reduzir custos e compensar as perdas sofridas, os bancos realizaram cortes de pessoal, investiram em tecnologia da informação e embarcaram em um processo de substituição de agências por pontos automáticos de atendimento. Tais medidas têm impacto direto sobre o volume de despesas administrativas da instituição e ressaltam a importância desse tipo de gasto para o desempenho do banco como um todo.

Almeida e Divino (2015), ao estudar o papel de fatores macro e microeconômicos sobre o *spread* bancário no Brasil, encontraram evidências de que as despesas administrativas têm correlação positiva com a evolução do *spread* e são repassadas ao tomador de empréstimo. O estudo argumenta que essas despesas têm peso significativo na administração de instituições financeiras e merecem particular atenção por parte da gerência.

Wanke e Barros (2013) contribuíram para a análise de eficiência bancária pela inclusão das despesas administrativas e de pessoal como *output* intermediário crítico entre a análise de eficiência em custos (medida a partir de dados de números de agências e funcionários) e de eficiência produtiva, com resultados expressos em termos de patrimônio líquido e ativo total. Os autores defendem que as despesas administrativas constituem o elemento de ligação entre as perspectivas física e financeira da mensuração da eficiência bancária.

A pesquisa de Wanke e Barros (2013) revelou ainda que bancos grandes apresentam melhor performance em relação a eficiência operacional e rentabilidade, enquanto existem evidências em bancos de todos os portes e tipos de que a economia de escala em relação às despesas administrativas é pouco explorada. Na conclusão de seu trabalho, os autores afirmam que os resultados encontrados “sugerem que os bancos brasileiros tendem a ser comparativamente mais eficientes na conversão de despesas administrativas e de pessoal em patrimônio líquido e ativos permanentes do que na gestão de seus recursos físicos e humanos como contrapartida dos processos produtivos que geram tais despesas” (p. 2338).

Os trabalhos estudados sugerem fortemente uma relação entre o desempenho global das instituições financeiras e sua eficiência operacional, particularmente representada pelo seu montante de despesas administrativas. Tal relação será retomada e aprofundada nas seções subsequentes, e virá a embasar a análise propriamente dita das oportunidades para projeto em Aprovisionamento no setor bancário brasileiro.

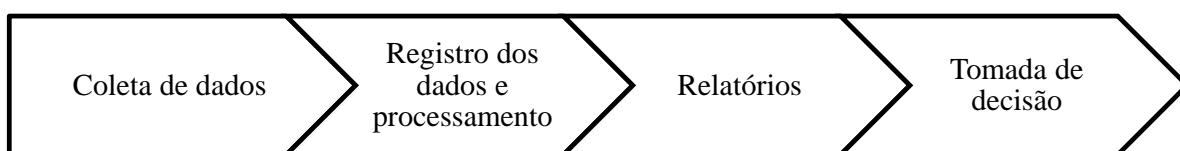
2.2 Contabilidade

A contabilidade é uma ferramenta importante nos processos de tomada de decisão de qualquer empresa, uma vez que “coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e summarizando-os em forma de relatórios e comunicados” (MARION, 2009, p. 25). Ela fornece aos administradores os dados necessários para embasar suas ações, comparar alternativas e prever tendências, auxiliando assim no controle geral da operação.

Além de colaborar para a administração da empresa, a contabilidade tem uma série de outros usuários, os quais apresentam interesses diferentes nos seus resultados. Ainda segundo Marion (2009), esses usuários podem ser divididos em internos ou externos à empresa, sendo que nesse último grupo se enquadram acionistas, instituições financeiras, fornecedores, governos, entre outros. O fluxo de atividades de um contador está exemplificado na Figura 2.3.

Do ponto de vista dos investidores, os relatórios contábeis permitem compreender a situação financeira de uma empresa e sua capacidade para gerar lucros, elementos essenciais à decisão sobre como, quanto e quando investir naquela instituição. Para instituições financeiras, esses mesmos relatórios permitem analisar a concessão de crédito, enquanto fornecedores deles depreendem a capacidade de pagamento de seus clientes. Para o governo, a obrigatoriedade da contabilidade nas empresas viabiliza a cobrança de impostos e um estudo estatístico da economia.

Figura 2.3 – Área de atuação do contador



Fonte: Adaptado de Marion, 2009.

A consolidação das informações coletadas pela contabilidade se dá por meio de uma série de relatórios, os quais são então disponibilizados aos diversos usuários. A lei brasileira exige que, ao fim de cada exercício (12 meses) as sociedades por ações publiquem ao menos 5 demonstrações financeiras:

- Balanço patrimonial (BP)
- Demonstração do resultado do exercício (DRE)
- Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados (DLPAc)
- Demonstração dos fluxos de caixa (DFC)
- Demonstração do valor adicionado (DVA) – companhias abertas apenas

Acompanham essas demonstrações as *notas explicativas*, nas quais a empresa explicita metodologias de cálculo, eventuais alterações de um exercício para o seguinte, detalhamento adicional de contas, etc.

Para a elaboração e compreensão satisfatória do presente trabalho, é de fundamental importância conhecer os fundamentos relacionados ao Balanço patrimonial, à Demonstração do resultado do exercício e às notas explicativas que complementam esses relatórios.

2.2.1 Demonstrações contábeis

2.2.1.1 Balanço patrimonial

O Balanço patrimonial é a principal demonstração contábil de uma empresa e reflete sua situação em um determinado momento. É constituído por duas colunas, uma denominada “Ativo” e outra “Passivo e Patrimônio líquido”: na primeira, serão listados “os bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros” (MARION, 2009); na segunda, ficarão elencadas as dívidas e obrigações da empresa (“Passivo”, ou “Capital de terceiros”), além dos recursos dos proprietários - sócios ou acionistas - investidos no empreendimento (“Patrimônio líquido” ou “Capital Próprio”).

Dentre as contas do Ativo, destacam-se os grupos de Ativo Circulante (realizáveis no período de um exercício, como disponibilidades de Caixa, contas a receber, etc.) e Não-Circulante (realizáveis a longo prazo ou dificilmente transformáveis em liquidez).

Analogamente, as contas do Passivo podem ser subdivididas em Circulante (salários e contas a pagar no período de um exercício) e Não-Circulante (obrigações exigíveis a longo prazo, financiamentos). Desse ponto de vista, o Patrimônio líquido de uma empresa, ou Capital próprio, compõe as obrigações não-exigíveis.

2.2.1.2 Demonstração do resultado do exercício

Em relatório separado do Balanço patrimonial, e ao fim de cada exercício social, a empresa detalha a apuração de seu resultado no período, ou seja, determina se houve lucro ou prejuízo. Segundo Marion (2009, p. 119), é desse relatório que se extrai “o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa”. A avaliação desse resultado se dará em conjunto com as posições apuradas para as contas de Ativos e Patrimônio líquido.

A Demonstração do resultado de exercício é apresentada de forma vertical, somando-se ou subtraindo-se as receitas e despesas incorridas no período considerado. Apuram-se, então, os diferentes tipos de Lucro, até chegar àquele Líquido, que constitui a sobra disponível para distribuição aos sócios e acionistas. As contas de despesas e receitas são zeradas a cada exercício, ou seja, não se acumulam, conforme o princípio contábil de independência absoluta de períodos.

A apuração dos resultados de um exercício fornece sucessivamente os seguintes valores:

- Lucro bruto – é a diferença entre a receita obtida pela venda de mercadorias (ou prestação de serviços) e o total dos custos incorridos para sua produção, sem descontar as despesas gerais administrativas, financeiras e de vendas; o Lucro bruto é altamente afetado, portanto, pelos custos de produção, e seu volume determinará, após a dedução de custos, despesas, impostos, etc. a remuneração de administradores e proprietários
- Lucro operacional – é calculado deduzindo as Despesas operacionais da empresa de seu Lucro bruto; as Despesas operacionais incluem aquelas relativas à administração da empresa (honorários administrativos, aluguel de escritórios, materiais de escritório, entre outros), às vendas do produto ou serviço, à remuneração de capitais de terceiros (juros, comissões bancárias), etc. O Lucro operacional (também conhecido como *Ebitda*, sigla em inglês para Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) é usado nas empresas como indicador para a capacidade de gerar caixa a partir de suas atividades operacionais
- Lucro antes do Imposto de Renda – é calculado subtraindo-se as Despesas não-operacionais do Lucro operacional, e então somando as Receitas não-operacionais

do período. Receitas e despesas não-operacionais são, usualmente, perdas ou ganhos (aleatórios) e não estão diretamente relacionadas ao negócio da empresa

- Lucro depois do Imposto de Renda – o Imposto de Renda é calculado sobre os lucros da empresa e deles subtraído; atualmente, no Brasil, o Imposto de Renda é gerado e pago no mesmo período
- Lucro líquido – é resultado de Lucro depois do Imposto de Renda menos “as participações, previstas nos estatutos, de debêntures, de empregados e administradores, partes beneficiárias e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados” (MARION, 2009, p. 133). O Lucro líquido, como já foi dito, é aquele efetivamente à disposição para remuneração de acionistas e sócios

2.2.1.3 Notas Explicativas

As notas explicativas são parte integrante dos relatórios contábeis e trazem informações relevantes para sua compreensão. Usualmente, referem-se a informações não facilmente enquadráveis nas contas tradicionais e são colocadas no rodapé do respectivo tema.

Outro uso difundido para as notas explicativas, tornado praticamente uma regra entre as instituições financeiras, é o detalhamento de contas (principalmente despesas) além daquele exigido por lei. Nesse caso, as notas explicativas compõem um capítulo à parte no Balanço patrimonial ou na Demonstração de resultados do exercício e servem de aprofundamento não na metodologia, mas sim nas próprias operações da empresa.

2.2.2 Medidas de desempenho

Além do *Ebitda*, outras medidas para o desempenho de uma empresa podem ser extraídas dos relatórios contábeis. Fisseha (2015) discute a variedade de indicadores disponíveis – retorno sobre total de ativos e sobre patrimônio líquido, porte do banco, adequação de capital, riscos de crédito e liquidez, eficiência de gestão, inflação e Produto Interno Bruto (PIB) real – e sua utilização por diversos autores. Mishkin (2004) destaca a importância de ir além da análise de valores estáticos, buscando compreender a evolução do desempenho no tempo, e de considerar fatores macroeconômicos ao fazer inferências a partir dos índices calculados.

Para a elaboração do presente trabalho, o desempenho global das instituições financeiras será medido a partir dos valores de patrimônio líquido e lucro líquido, a relação entre eles e sua evolução no tempo.

2.2.2.1 Patrimônio Líquido

O Patrimônio líquido (PL) é composto, originalmente, pelos recursos aplicados pelos proprietários no momento de criação do empreendimento. A conta é acrescida, sucessivamente, por novos aportes de capital (por parte dos sócios ou pela venda de ações) e pelos rendimentos resultantes da operação, ou lucros. A cada exercício, os lucros servem tanto à remuneração dos proprietários quanto ao aumento do patrimônio da empresa, mediante os Lucros Acumulados.

Sendo assim, a evolução do patrimônio líquido (PL) no tempo reflete o crescimento orgânico da empresa e sua capacidade para gerar retorno aos seus acionistas, mas também uma estratégia de continuidade, pela retenção de um volume significativo de lucros para expansão. Empresas com altos lucros e baixo crescimento de PL podem retornar excelentes resultados aos investidores, porém apresentar baixa probabilidade de expansão no mercado ou mesmo de resistência a eventuais crises.

A posição da conta de PL é apresentada diretamente no Balanço patrimonial, e sua evolução pode ser acompanhada pela consulta aos relatórios sucessivos. No caso de instituições financeiras, é comum a disponibilização de relatórios semestrais ou mesmo trimestrais, o que possibilita um acompanhamento mais próximo do real comportamento dos diversos índices.

2.2.2.2 Lucros Líquidos

Os diferentes tipos de lucro, apurados no relatório de Demonstração do resultado do período, são utilizados frequentemente na medida do desempenho de uma empresa. O Lucro líquido (LL), em particular, reflete a capacidade de a empresa arcar com todas as suas obrigações e ainda remunerar seus proprietários; do ponto de vista de um acionista, é esse o indicador determinante na definição do retorno que ele terá sobre o seu investimento.

A evolução dos LL no tempo, por sua vez, vai além da avaliação de “lucro” ou “prejuízo” e permite analisar se a tendência é de melhora ou piora nos resultados, principalmente se forem levados em consideração fatores como a inflação acumulada no período e o comportamento dos demais *players* em um setor. Assim como o PL, os Lucros

Líquidos podem ser obtidos diretamente dos demonstrativos financeiros e comparados ano a ano, semestralmente ou trimestralmente, conforme a necessidade.

2.2.3 Contabilidade de Custos

A contabilidade de custos surgiu após a Revolução Industrial (século XVIII), quando as mercadorias passaram a ser produzidas por empresas e não por indivíduos, ou grupos de indivíduos, sem personalidade jurídica. Até então, as empresas constituídas tinham como função basicamente a distribuição dessas mercadorias e, como tal, não tinham a preocupação de alocar seus custos a um ou outro produto – o preço pelo qual cada item havia sido adquirido podia ser facilmente consultado nos documentos de compra.

A industrialização, no entanto, tornou a ciência da contabilidade mais complexo, tendo a necessidade de abranger tipos bastante diferentes de empresas. Os fatores de produção e os estoques precisavam, então, ter seus custos alocados a um ou outro produto e, para tornar o processo tão técnico e reproduzível quanto possível, surgiu a Contabilidade de Custos.

Com o passar dos anos, a Contabilidade de Custos expandiu seu leque de usos; além de permitir a mensuração monetária de estoques e resultados, ela se tornou um instrumento de administração e passou a desempenhar um papel importante mesmo nas empresas prestadoras de serviços ou financeiras. Com o auxílio da tecnologia, a Contabilidade de Custos fornece dados para o controle da operação e ajuda a embasar decisões táticas e estratégicas. É comum encontrar, hoje em dia, empresas que não trabalham com estoques – bancos, financeiras, lojas comerciais, consultorias, etc. – que se utilizam dessa área da contabilidade para administrar seus negócios (MARTINS, 2010).

2.2.3.1 Objetivos da contabilidade de custos

Ao falar da utilidade da Contabilidade de Custos para fins de controle, é necessário definir o que se entende por “ter controle sobre os custos”. Segundo Martins (2010, p. 305), controlar significa “conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e de suas origens e tomar atitudes para sua correção”. Todos os fatores mencionados, com exceção da tomada de atitudes, podem ser alavancados pelo uso da Contabilidade de Custos, de modo a tomar, em seguida, uma decisão informada.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, a Contabilidade de Custos tem contribuição marginal, uma vez que não existe a preocupação de alocar os gastos identificados

a um ou outro serviço prestado. No entanto, alguns conceitos utilizados nessa disciplina são essenciais para a compreensão do estudo desenvolvido – aqueles envolvidos na discussão sobre a separação entre custos e despesas, e a aplicação dessas noções ao caso de empresas não-industriais.

2.2.3.2 A separação entre custos e despesas

Do ponto de vista da Contabilidade, *gasto* é todo sacrifício incorrido para a aquisição de um bem ou serviço, independentemente de haver desembolso no ato da compra ou de o pagamento ocorrer a longo prazo. A categoria é muito ampla e engloba dois grupos principais diferentes de gastos: os Custos e as Despesas.

Custos estão diretamente relacionados à produção do bem ou serviço a ser vendido pela empresa, enquanto as *Despesas* são “gastos que não contribuem ou não se identificam com a transformação da matéria-prima, ou não são realizados dentro da fábrica, mas que não deixam de ser um sacrifício financeiro para obter Receita” (MARION, 2009, p. 96). As Despesas incluem gasto com a estrutura administrativa, vendas, financiamentos, etc.

No caso de uma empresa industrial, a distinção entre custos e despesas é bastante clara, porém o mesmo não ocorre em firmas prestadoras de serviços ou financeiras, como é o caso das instituições consideradas neste trabalho. Nesses casos, é mais difícil determinar onde terminam os custos de produção, ou mesmo quais gastos se destinaram à produção e quais à comercialização dos itens.

Em seu livro Contabilidade de custos (2010, p. 40), Martins defende que “valores relevantes, porém repetitivos a cada período, que numa eventual divisão teriam sua parte maior considerada como despesa, não devem também ser rateados, tornando-se despesa por seu montante integral”. O autor argumenta ainda que, para entidades comerciais e financeiras no geral, a terminologia de *custo* e *despesa* pode ser perfeitamente utilizada, desde que se tenha em mente que gastos incorridos, caracterizados como *custos* no momento da aquisição, se transformam imediatamente em *despesas*, uma vez que não existem estoques.

2.2.4 Despesas Administrativas

As despesas administrativas são classificadas como Despesas Operacionais e englobam os gastos referentes à administração do negócio, incluindo a parte de vendas e despesas com pessoal (exceto funcionários envolvidos diretamente na produção). No caso das instituições

financeiras, as Demonstrações de resultado costumam classificar suas despesas administrativas em dois grandes grupos: Despesas com pessoal e Outras despesas administrativas.

2.2.4.1 Despesas com pessoal

A conta de Despesas com pessoal inclui não apenas salários, mas também todos os encargos referentes à contratação e demissão de funcionários ligados à administração da empresa. A relevância dessas despesas no total de gastos de uma empresa depende largamente do setor em que opera, da força dos sindicatos envolvidos, da legislação trabalhista vigente, entre outros.

Do ponto de vista do presente estudo, as Despesas com pessoal não configuram área de interesse pois, como descrito nas próximas seções, não podem ser adequadamente endereçadas por projetos na área de Aprovisionamento. Isso não significa que não possa ser realizado um trabalho extensivo de melhoria e otimização das despesas com pessoal, inclusive junto a uma empresa de consultoria estratégica; apenas considerou-se não ser esse o foco no presente momento.

2.2.4.2 Outras despesas administrativas

Apesar do nome altamente genérico, a conta de Despesas Administrativas costuma conter os mesmos tipos de gastos para a maioria das empresas no setor financeiro. Em seu site, o Bacen apresenta a lista de contas consideradas na formação do total de Despesas Administrativas conforme descritas no Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF).

O COSIF foi criado em 1997 “com o objetivo de unificar os diversos planos contábeis existentes à época e uniformizar os procedimentos de registro e elaboração de demonstrações financeiras, o que veio a facilitar o acompanhamento, análise, avaliação do desempenho e controle das instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional” (BACEN). O plano apresenta critérios e procedimentos a serem observados pelas empresas ao realizar sua contabilidade, além da estrutura de contas e modelos de documentos previstos pelo Banco Central.

A Tabela 2.3 apresenta todos os itens considerados no cálculo do total de Despesas Administrativas, índice utilizado à frente nas análises conduzidas para elaboração do presente estudo.

Tabela 2.3 – Contas componentes das Despesas Administrativas

Conta COSIF	Descrição
8.1.7.00.00-6	DESPESAS ADMINISTRATIVAS
8.1.7.03.00-3	Despesas de água, energia e gás
8.1.7.06.00-0	Despesas de aluguéis
8.1.7.09.00-7	Despesas de arrendamentos de bens
8.1.7.12.00-1	Despesas de comunicações
8.1.7.15.00-8	Despesas de contribuições filantrópicas
8.1.7.21.00-9	Despesas de manutenção e conservação de bens
8.1.7.24.00-6	Despesas de material
8.1.7.39.00-8	Despesas de processamento de dados
8.1.7.42.00-2	Despesas de promoções e relações públicas
8.1.7.45.00-9	Despesas de propaganda e publicidade
8.1.7.48.00-6	Despesas de publicações
8.1.7.51.00-0	Despesas de seguros
8.1.7.54.00-7	Despesas de serviços do sistema financeiro
8.1.7.57.00-4	Despesas de serviços de terceiros
8.1.7.60.00-8	Despesas de serviços de vigilância e segurança
8.1.7.63.00-5	Despesas de serviços técnicos especializados
8.1.7.66.00-2	Despesas de transporte
8.1.7.72.00-3	Despesas de viagem ao exterior
8.1.7.75.00-0	Despesas de viagem no país
8.1.7.77.00-8	Despesas de multas aplicadas pelo banco central
8.1.7.81.00-1	Despesas de taxa de administração do fundo
8.1.7.99.00-0	Outras despesas administrativas
8.1.8.00.00-9	APROVISIONAMENTO E AJUSTES PATRIMONIAIS
8.1.8.10.00-6	Despesas de amortização
8.1.8.20.00-3	Despesas de depreciação
8.1.9.00.00-2	OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS
8.1.9.90.30-4	Impostos e Contribuições sobre Serviços de Terceiros

Fonte: Adaptado de COSIF, 2015.

2.2.5 Índices calculados

Conforme averiguado nas seções anteriores, é possível extrair dos relatórios contábeis diversas informações em relação à situação financeira das empresas analisadas, seja pela observação direta dos valores registrados, seja pela construção de indicadores. Para a elaboração do presente estudo, três tipos de operação foram aplicados aos dados coletados, visando deles extrair o máximo de informação:

- Razões, a fim de compreender a relevância de um valor frente a outro
- Taxas médias de crescimento anual, com o objetivo de avaliar a evolução dos valores no tempo
- Médias, medianas e quartis, de forma a subdividir os valores apurados para as diversas instituições em grupos com características similares

2.2.5.1 Razões

O conceito de razão, ou divisão de um valor por outro, foi utilizado para compor as análises de rentabilidade, de relevância das despesas administrativas frente às operacionais e de relevância de cada subcategoria de despesa sobre o total de despesas administrativas.

Rentabilidade

A rentabilidade de uma empresa, ou seja, o retorno que ela confere a seus proprietários e acionistas mediante o exercício de seu negócio, pode ser medida pela razão entre os Lucros líquidos realizados em um determinado período e o patrimônio líquido que constitui a empresa, ou seja, que embasa suas operações. Tal razão é chamada Retorno sobre Patrimônio Líquido, ou simplesmente Rentabilidade, e medida em pontos porcentuais.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucros Líquidos do Exercício}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O Patrimônio Líquido utilizado no cálculo pode ser aquele verificado ao começo do exercício, ao final, ou ainda uma média entre esses dois valores, buscando refletir de forma mais acurada o capital que deu origem ao retorno apurado.

Relevância das despesas administrativas

A relevância das despesas administrativas pode ser medida pela sua comparação com o total de despesas operacionais incorridas no mesmo período. Esse índice permite estabelecer um paralelo entre empresas diferentes no mesmo setor, identificando então aquelas cujo montante de despesas administrativas aparente ser desproporcional frente ao comportamento médio do mercado.

$$\text{Relevância das Desp. Administrativas} = \frac{\text{Desp. Administrativas no exercício}}{\text{Desp. Operacionais no exercício}}$$

O indicador, apesar de ser de cálculo fácil, exige atenção na identificação das despesas operacionais, nem sempre reportadas diretamente nos relatórios contábeis; sendo assim, para cada setor estudado, é importante que sejam somadas sempre as mesmas contas, a fim de garantir comparabilidade.

Relevância das despesas em subcategorias selecionadas

A relevância das despesas em determinada subcategoria pode ser calculada dividindo o seu montante pelo total de despesas administrativas realizadas no mesmo período.

$$\text{Relevância das Desp. na subcategoria} = \frac{\text{Desp. na subcategoria no exercício}}{\text{Desp. Administrativas no exercício}}$$

Assim como na verificação da relevância das despesas administrativas, é importante estabelecer com antecedência quais tipos de despesas integram cada subcategoria, e garantir que sejam sempre as mesmas para todas as instituições consideradas.

2.2.5.2 Taxa composta anual de crescimento (TCAC)

A Taxa composta anual de crescimento (TCAC), mais conhecida pela sigla em inglês *CAGR* (*Compound Annual Growth Rate*) expressa o crescimento médio de um dado indicador ao longo de períodos sucessivos a partir dos valores inicial e final. Sendo i o ano inicial e j o ano final considerados, a taxa média será dada pela seguinte fórmula:

$$TCAC_{ij} = \left(\frac{\text{Valor do indicador em } i}{\text{Valor do indicador em } j} \right)^{\frac{1}{(j-i)}} - 1$$

O resultado obtido, em termos de pontos percentuais, expressa a taxa anual média de crescimento que, ao fim do intervalo considerado, equivale à composição das taxas efetivamente ocorridas a cada ano. A TCAC permite comparar a evolução de um índice no tempo para diversas instituições, contanto que se tomem os mesmos pontos inicial e final para o cálculo.

Uma das ressalvas ao uso da TCAC é o fato de a taxa calculada impossibilitar a identificação de comportamentos diferentes ano a ano, ou seja, um eventual pico de crescimento (positivo ou negativo) deslocará a taxa calculada, porém não será reconhecido em sua individualidade. O mesmo ocorre para inversão de tendências (um índice que vinha caindo e

começa a subir, ou vice-versa), a qual não será identificada ao calcularmos a taxa média de crescimento.

Ainda em relação à TCAC, sua utilização é limitada aos casos em que os valores inicial e final tenham mesmo sinal (positivo ou negativo). Caso isso não ocorra, o valor resultante da fórmula fornecida não terá significado real. No contexto desse estudo, tais casos serão tratados individualmente, buscando uma classificação qualitativa para o comportamento do índice.

2.2.5.3 Média aritmética, mediana e quartis

A média aritmética é um valor que busca traduzir a concentração dos dados de uma distribuição; para um conjunto de n valores, denotados por a_i ($i = 1, 2, \dots, n$), será dada por:

$$\text{Média} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n a_i$$

Apesar de sua utilidade para descrição de uma série de distribuições, principalmente aquelas que se aproximam da normal, a média pode ser fortemente influenciada por um número pequeno de *outliers* e, consequentemente, fornecer um quadro deturpado da realidade. Em tais casos, ou ainda quando a distribuição tiver cauda longa ou dois grupos de pontos com comportamentos claramente distintos, a concentração dos dados pode ser melhor traduzida pela mediana. A mediana equivale ao valor intermediário que separa os dados em dois grupos com igual número de pontos – aqueles acima da mediana, e aqueles abaixo - e permite uma melhor aproximação para distribuições mais heterogêneas.

Um conceito similar ao de mediana é o de quartil. Os quartis de uma distribuição são os três pontos (Q_1 , Q_2 e Q_3) que dividem os pontos considerados em quatro grupos com número igual de ocorrências - Q_1 é o ponto médio entre o menor valor e a mediana, Q_2 é equivalente à mediana e Q_3 é o ponto médio entre a mediana e o maior valor na amostra. A divisão da amostra em quartis permite classificar cada ponto conforme seu comportamento frente ao conjunto da amostra, apontando aqueles então que pertencem ao *primeiro quartil* ou *quartil inferior* – e apresentam, consequentemente, valor dentre os mais baixos constatados – ou ao *último quartil* ou *quartil superior*, e que se destacam dentre os valores mais altos da amostra.

No presente estudo, os valores de média, mediana e quartis serão utilizados tanto com o objetivo de descrever a amostra de valores encontrados, quanto de identificar, a partir da classificação em quartis descrita, pontos nos quais focar nosso interesse – sendo assim, bancos

classificados no *quartil inferior* em relação a taxa de crescimento nos lucros, ou com taxa de crescimento de despesas pertencente ao *quartil superior*, constituirão pontos para aprofundamento.

2.2.5.4 Outros indicadores

Índice de imobilização

Um dos indicadores comumente utilizados para avaliar a situação de uma empresa pode ser calculado diretamente a partir dos dados contidos no Balanço patrimonial: a Situação Líquida (ou “riqueza líquida”) é dada pela soma de bens e direitos menos as obrigações exigíveis, ou seja, aquelas que não têm origem nos sócios ou acionistas da empresa.

Por outro lado, a soma dos ativos “permanentes” – Investimentos, Imobilizado e Intangíveis – pode ser comparada ao patrimônio da empresa, compondo o Índice de Imobilização. Esse índice tem como objetivo medir qual a porcentagem do patrimônio da empresa que, em caso de necessidade, seria de difícil liquidação.

$$\text{Índice de Imobilização} = \frac{\text{Ativos Permanentes}}{\text{Patrimônio de Referência}}$$

O Patrimônio de Referência (PR), utilizado no caso de instituições financeiras, é calculado pela instituição conforme diretrizes fornecidas pelo Banco Central do Brasil na Resolução nº 4.192 de março de 2013. Tal resolução prevê que o PR seja calculado a partir de ajustes ao Patrimônio líquido, de forma a melhor refletir a situação da empresa para fins de cálculo do indicador.

O Banco Central do Brasil monitora os valores desse índice para as entidades por ele supervisionadas, além de estabelecer um limite superior para essa relação. A Resolução 2283, de 1996, determinou que “o total dos recursos aplicados no Ativo Permanente não pode ultrapassar 80% (oitenta por cento) do valor do patrimônio líquido ajustado na forma da regulamentação em vigor (PLA) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil”. A Resolução estabeleceu ainda um cronograma de adaptação que previa a redução dessa cota para 50% a partir de 21 de dezembro de 2002, limitação essa ainda em vigor em 2014. O cronograma de redução do limite foi atualizado sucessivamente pelas Resoluções 2269 (1999), 3426 (2006) e 3642 (2008), sem que, no entanto, se alterassem os valores.

Índice de Basileia

Em fevereiro de 2012, o Banco Central do Brasil divulgou uma série de resoluções e circulares que implementaram no país recomendações relativas à estrutura de capital das instituições financeiras, publicadas originalmente pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basileia. O conjunto de medidas internacionais é conhecido como Basileia III e tem como objetivo “aperfeiçoar a capacidade das instituições financeiras de absorver choques, fortalecendo a estabilidade financeira e a promoção do crescimento econômico sustentável” (BACEN) mediante o aumento da quantidade e da qualidade do capital regulamentar mantido pelas instituições.

Uma das medidas adotadas no Brasil foi o estabelecimento de um valor mínimo para o Índice de Adequação de Capital – também conhecido como Índice de Basileia – nos bancos que atuam no país. Esse índice é calculado como a razão entre o Patrimônio de Referência (PRE) da instituição e o total de empréstimos por ela concedidos, e reflete uma preocupação em mitigar os efeitos sobre o sistema financeiro dos riscos aos quais está exposto.

O índice em questão foi regulamentado pela Resolução 4193, a qual estabeleceu um cronograma de redução progressiva do limite inferior e previu que, até o final de 2015, todas as instituições financeiras supervisionadas pelo Bacen deveriam atingir, no mínimo, o valor de 11%. Na presente análise, valores menores para o Índice de Basileia estão associados a uma maior exposição ao risco e podem refletir menor estabilidade.

2.3 Aprovisionamento

Com o aumento da competitividade nos diversos setores da economia, a gestão da cadeia de valor e a otimização dos processos de compras de uma empresa são progressivamente reconhecidos pela alta gestão como fatores chave no desenvolvimento do negócio. É cada vez mais difundido o entendimento de que profissionais especializados na aquisição de bens e serviços, e gestores capazes de atribuir significado estratégico ao departamento de compras, podem contribuir significativamente para o desempenho global da empresa (WEELE, 2010).

O conceito de aprovisionamento, ou *procurement* em inglês, está relacionado à aquisição de insumos utilizados na geração de valor de uma empresa, e abrange tanto matérias primas quanto bens de produção, materiais de apoio, contratação de serviços de terceiros, entre outros. Weele (2010) descreve as atribuições do departamento de aprovisionamento como

“todas as atividades necessárias para levar o item do fornecedor até sua destinação final. Compreende a função de compras, estocagem, fluxo e transporte, inspeção no recebimento e controle e garantia da qualidade, permitindo à empresa decisões na seleção de fornecedores embasadas no custo total de propriedade, ao invés de preço de compra”.

O autor argumenta que, num contexto de implementação de programas de melhoria em gestão, muitas empresas passaram a dedicar esforços ao delineamento de seu relacionamento com fornecedores, construindo parcerias a longo prazo que resultam em uma melhor proposta de valor para o cliente final, além de redução nos atrasos e defeitos. Tevelson et al. (2008) defendem que o principal obstáculo à exploração adequada do potencial de economia na área de aprovisionamento reside na tendência de considerá-la como um simples “jogo numérico” – ainda que grandes volumes de compra confirmam à organização poder de negociação junto aos fornecedores, grandes economias poderiam ser realizadas repensando “como comprar” e “de quem comprar”, e não apenas “quanto” e “a que preço”.

Projetos de melhoria na área de aprovisionamento buscam justamente “desenvolver o verdadeiro valor estratégico da área – muito além dos ganhos de escala – e melhorar radicalmente a estrutura de custos e a flexibilidade da organização” (TEVELSON et al., 2008). Os autores recomendam foco em três grandes áreas, aplicáveis tanto no contexto de uma fusão ou aquisição (na qual se torna necessário integrar as funções das empresas envolvidas) quanto na otimização dos processos de uma empresa isolada:

- Questionamento das relações existentes e das premissas consideradas no trato com os fornecedores, buscando garantir que sejam efetivamente as condições mais convenientes para a empresa
- Questionamento das especificações técnicas vigentes, a fim de compreender se são adequadas aos negócios da empresa e, adicionalmente, se podem ser padronizadas para geração de economia a médio e longo prazo
- Repositionamento da área de aprovisionamento no centro dos processos de decisão estratégica da empresa, envolvendo o departamento desde cedo em novos projetos e garantindo que ele desempenhe seu papel além da simples reprodução de aquisições agendadas

O conceito descrito se aplica perfeitamente ao caso de uma instituição financeira, para a qual o volume maior das aquisições será de serviços prestados por terceiros, e não de materiais

que exijam transporte e estocagem. Pela gestão estratégica da área de aprovisionamento, a empresa pode melhorar a qualidade dos serviços terceirizados que contrata e reduzir os gastos envolvidos, tomando então decisões na escolha de parceiros e fornecedores que levem em consideração mais do que apenas o preço anunciado. Em ambos os casos, os processos a serem analisados e as habilidades a serem desenvolvidas para tornar mais maduros e eficientes os processos de compras serão muito semelhantes.

2.3.1 Estratégias para desenvolvimento da área de aprovisionamento

Na última década, o potencial de impacto da área de aprovisionamento sobre o desempenho geral da empresa vem ganhando espaço, fortalecido pelos maiores dinamismo e complexidade das cadeias de fornecimento, as quais tendem à globalização. A importância de relacionamentos sólidos com fornecedores cresce, também, conforme os preços de *commodities* e as taxas de câmbio se tornam mais voláteis (TEVELSON et al., 2013). Nesse contexto de mudanças rápidas, o departamento de compras precisa ser capaz de antecipar tendências futuras e responder sempre de forma rápida. Algumas dessas etapas estão retratadas na Figura 2.4.

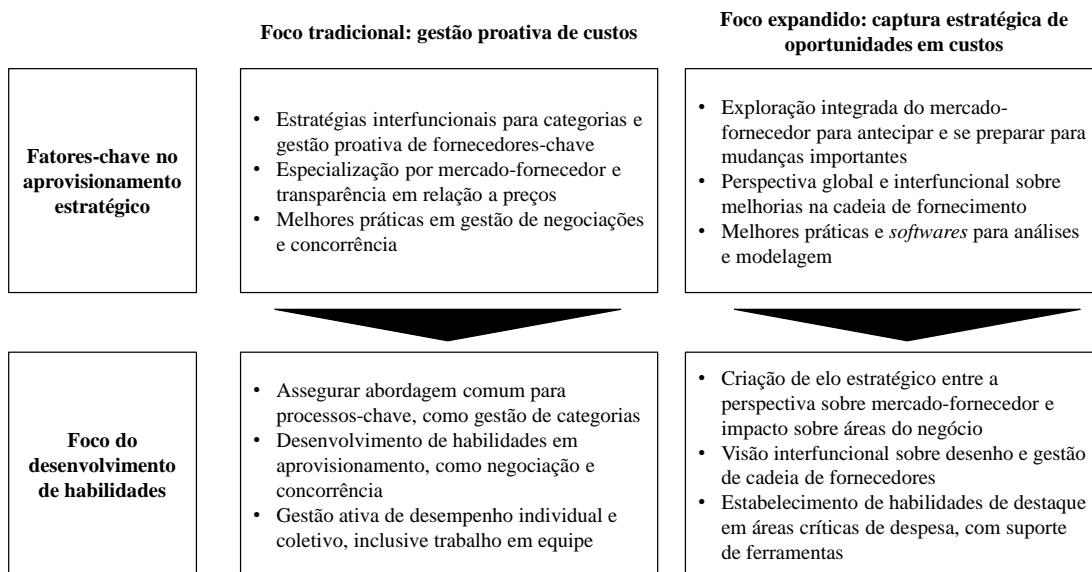
O novo papel da área de aprovisionamento exige uma mudança também na forma como o departamento é visto e gerido, contratando e retendo talentos capazes de conferir vantagem competitiva à empresa por meio de suas atividades. Além disso, o desenvolvimento de novas habilidades permite, segundo Tevelson et al. (2013), uma melhor gestão dos riscos, a integração entre exigências de design e custo, o real entendimento das necessidades e preferências do consumidor e o alinhamento estratégico entre os contratos assinados e os objetivos do negócio.

Ainda segundo Tevelson et al. (2013), um bom projeto de restruturação na área de aprovisionamento exige uma abordagem integrada, com envolvimento da alta gerência e seleção de objetivos e habilidades a serem desenvolvidas de acordo com o planejamento estratégico da empresa. Os esforços de melhoria devem ser planejados e focados nos gastos de maior interesse (por sua importância estratégica ou pelo montante envolvido), e táticas de simplificação de processos e redução de burocracia devem sempre ser preferidas àquelas que engessem os procedimentos.

Além disso, o novo direcionamento deve ser transmitido aos demais departamentos, ajustando os objetivos globais ao novo potencial gerado pelas mudanças na área. Grande parte da difusão e reprodução dos bons resultados depende de um programa estruturado de treinamentos, a fim de garantir que o conhecimento adquirido e as boas práticas adotadas não

se percam com a rotatividade de funcionários na empresa. Desafios e boas práticas ao longo do processo podem ser encontrados na Figura 2.5.

Figura 2.4 – Etapas para uma nova abordagem em aprovisionamento



Fonte: Adaptado de Tevelson et al. (2013)

Figura 2.5 – Desafios e boas práticas na área de aprovisionamento

Desafios comuns	Áreas focais	Exemplos de boas práticas
<ul style="list-style-type: none"> Falta de perspectiva estratégica na identificação de benefícios e desafios em aprovisionamento Falta de interesse institucional no desenvolvimento de habilidades em aprovisionamento 	1 Entendimento sobre contribuição do aprovisionamento	<ul style="list-style-type: none"> Identificação de habilidades avançadas em aprovisionamento necessárias à execução de agenda estratégica Estabelecimento de comitês de decisão interfuncionais para rever e definir estratégias
<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de planejamento para treinamentos Falta de projetos-piloto para promover a aplicação das habilidades adquiridas 	2 Definição de abordagem orientada à ação para desenvolvimento de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Currículo básico de treinamentos para estabelecer processos críticos, como desenvolvimento de fornecedores e gestão global de categorias Identificação de focos para implementação
<ul style="list-style-type: none"> Melhores práticas definidas mas não aplicadas nos processos críticos Planejamento insuficiente de continuidade e ampliação do programa 	3 Aplicação de abordagem robusta para difundir habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de conformidade em apoio aos processos estratégicos de aprovisionamento Padrões qualificadores, reconhecimento e autonomia para desenvolvimento de habilidades
<ul style="list-style-type: none"> Nova forma de trabalhar não recebe esforços nas áreas críticas Inexistência de acompanhamento da aplicação e do impacto de novas atividades 	4 Implementação de fatores que facilitem e permitam melhor desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste de modelo operacional e processos decisórios conforme regras padronizadas Uso de “stage gate reviews” para avaliar resultados em áreas de despesa específicas

Fonte: Adaptado de Tevelson et al. (2013)

2.3.2 Categorias endereçáveis e alavancas usualmente adotadas

Os esforços de melhoria na área de aprovisionamento podem ter como ponto focal uma ou mais subcategorias de gasto, a depender das necessidades da empresa. Para cada tipo de produto ou serviço que venha a ser objeto de estudo, é preciso estabelecer uma abordagem diferente embasada pela importância estratégica do item para a empresa, pelas particularidades do mercado fornecedor, pelas especificações técnicas e de qualidade ligadas àquele componente, entre outros fatores. Habilidades diferentes precisarão ser desenvolvidas dentro do departamento para capturar as diversas oportunidades de economia, e alguns exemplos dessas abordagens podem ser encontrados na Figura 2.6.

Figura 2.6 – Habilidades necessárias à gestão de cada tipo de gasto

		Áreas			
	Habilidades	Matérias primas	Materiais diretos	Serviços e materiais indiretos	Despesas de capital
Habilidades avançadas	Estudo integrado do mercado fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de fornecimento interfuncionais Integração vertical 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de risco global Desenho conjunto de plataformas 	<ul style="list-style-type: none"> Alianças em aprovisionamento Terceirização de atividades de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> Alianças estratégicas com fornecedores Otimização de modelo para projetos
	Integração interfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <i>Hedge e negociação de commodities</i> Modelagem de risco 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de fornecedores globais Pacotes de produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Lean servisse</i> para otimização da entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Contratação baseada em desempenho Análise de risco para projeto
	Melhores práticas de modelagem	<ul style="list-style-type: none"> Previsões de mercado Planejamento integrado de demanda 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Design-to-cost vs. Design-to-value</i> Integração de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo padrão para serviços Gestão de demanda 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento de demanda global Negociação baseada em custo total
Habilidades centrais	Habilidades em aprovisionamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de portfólio de contratos <i>Frame agreements</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Conceitos avançados de negociação <i>Benchmarks</i> de custo e desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão do catálogo Leilões online <i>Benchmarks</i> em serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Análise conforme pedidos de projetos Gestão de exigências
	<i>Table stakes</i> para aprovisionamento	<ul style="list-style-type: none"> Compras pontuais Negociações baseadas em fatos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de leilões Planejamento de demanda Gestão de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de fornecedores Gestão de contratos 	

Fonte: Adaptado de Tevelson et al. (2013)

No caso das despesas administrativas de instituições financeiras, foco do presente trabalho, a área de maior interesse será a de Serviços e Bens Indiretos, na qual o estabelecimento de alianças com seus fornecedores e a gestão da demanda têm particular relevância.

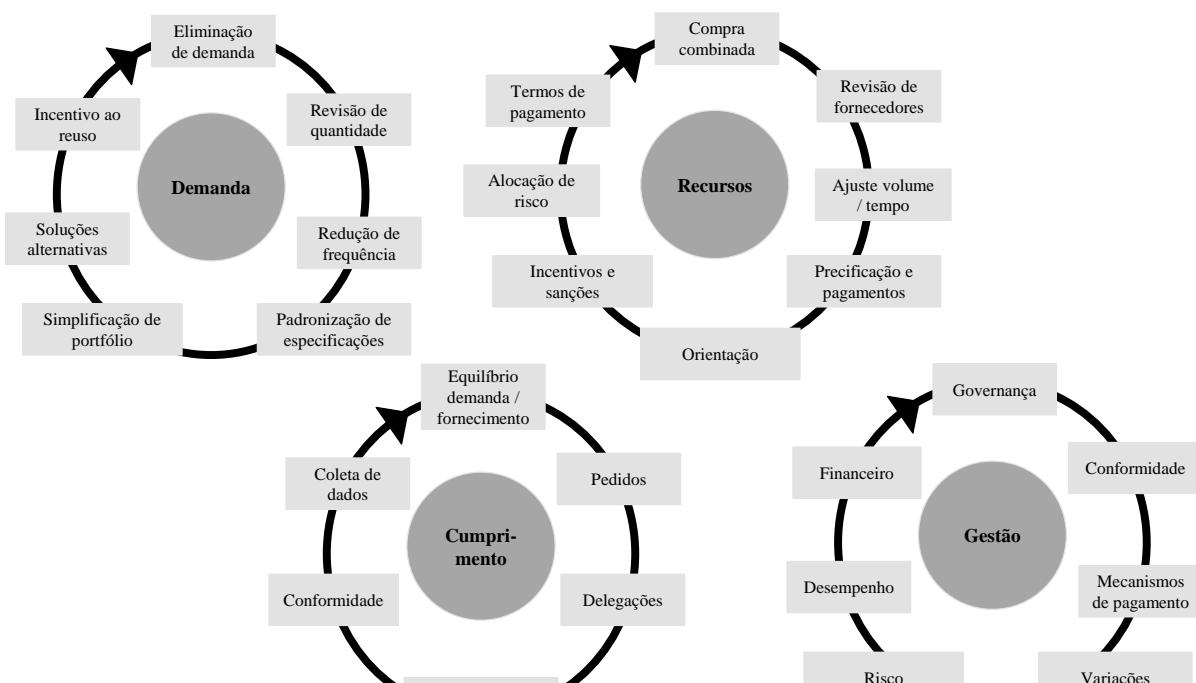
2.3.3 Aprovisionamento *no setor financeiro*

Dentre as despesas identificadas como administrativas pelos bancos, a maioria pode ser endereçada por esforços de melhoria no departamento de aprovisionamento. Um gasto é considerado endereçável se sua gestão for de responsabilidade do departamento de

aprovisionamento e puder ser otimizada pela aplicação de “alavancas em aprovisionamento”. Exemplos de alavancas a serem trabalhadas, assim como as relações entre elas, foram levantados pela Ernst & Young em sua publicação “Five things: Getting the basics right in procurement” (2014) e estão retratados na figura 2.7.

- Eliminação de demandas
- Revisão de volumes demandados e da frequência
- Consideração de soluções alternativas e encorajamento ao reuso
- Simplificação e/ou padronização de especificação para produtos e serviços
- Redução de amplitude e complexidade do portfólio

Figura 2.7 - Alavancas para geração de valor na área de aprovisionamento



Fonte: Adaptado de Ernst & Young (2015)

Voltando às categorias administrativas comuns nas despesas de instituições financeiras, temos que apenas 7 subcategorias não são satisfatoriamente abordadas por um projeto em *procurement*: despesas de água, energia e gás; contribuições filantrópicas; despesas com serviços do sistema financeiro; multas aplicadas pelo Bacen; amortização; depreciação; e impostos e contribuições sobre serviços de terceiros.

3. ANÁLISE COMPARATIVA DE DESEMPENHO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

3.1 Metodologia

O principal resultado esperado do estudo é a identificação de instituições bancárias no Brasil cujo desempenho na gestão de despesas administrativas esteja abaixo daquele de seus concorrentes. A metodologia seguida para obtenção de tais resultados pode ser dividida em 4 etapas principais.

Primeiro, realiza-se a revisão, junto à literatura, dos indicadores usualmente utilizados na mensuração do desempenho global de uma instituição bancária; essa etapa envolve o levantamento e a seleção desses indicadores, levando em consideração a disponibilidade de dados nas bases consultadas e a comparabilidade dessas informações entre os diversos bancos mapeados. Em seguida, é desenhada uma árvore de classificação, resultante da combinação ponderada dos indicadores levantados, que permite identificar, dentre as instituições estudadas, aquelas de maior interesse. A etapa é dada por concluída ao se apresentarem os resultados da classificação proposta, ou seja, os bancos que chamam a atenção negativamente em relação a seu Desempenho Global.

O segundo passo da análise corresponde à replicação da etapa anterior, agora com foco no desempenho específico na gestão de despesas administrativas. A principal fonte de informações para esse levantamento são documentos publicados pelos próprios bancos. Novamente, o trabalho converge para a criação de uma árvore de classificação para “Desempenho em Compras” e retorna a lista de instituições com comportamento preocupante em relação a Desempenho em Compras Administrativas.

A seguir, procede-se ao refinamento das análises realizadas pela comparação dos resultados obtidos em subgrupos do setor financeiro, formado por bancos com mesma origem de capital, mesmo porte, mesmo tipo de controle ou mesma forma de consolidação. Empresas que apresentam problemas em apenas uma das modalidades de desempenho identificadas são reavaliadas frente a seus pares e uma nova lista de bancos em dificuldade é elaborada.

Após a conclusão das análises, entende-se ser necessário proceer ao aprofundamento qualitativo dos resultados, tomando os relatórios da administração de cada banco com destaque e relatórios setoriais especializados e buscando confirmar ou refutar a hipótese de que a

instituição apresenta oportunidade de melhoria na gestão de suas despesas administrativas. Tal análise deve ser realizada em conjunto com considerações relativas à estratégia da consultoria e ao seu portfólio de clientes atuais, dentre outros fatores.

3.2 Disponibilidade de dados e fontes de informação

Os dados utilizados nas análises subsequentes têm como fonte o site do Banco Central do Brasil e os relatórios anuais dos bancos estudados; enquanto as informações do primeiro embasaram os estudos de desempenho global, os relatórios forneceram dados referentes às despesas administrativas por subcategoria, assim como permitiram o aprofundamento qualitativo na realidade por instituição.

Os bancos analisados foram selecionados com base na disponibilidade de dados simultaneamente nas bases do Bacen e nos relatórios anuais. Sempre que possível, foi adotado o exercício de 2009 como ano-base para os cálculos, sendo as exceções detalhadas na Tabela 3.1.

Por meio de seu site, o Banco Central do Brasil disponibiliza dados referentes à atuação das entidades por ele supervisionadas. Sob a categoria “Informações para análise econômico-financeira”, é possível encontrar balancetes, estatísticas bancárias por município e o consolidado das informações enviadas trimestralmente pelas instituições financeiras ao Bacen.

Apesar de as informações coletadas serem as mesmas desde 1995, o Bacen foi aumentando progressivamente o número de instituições mapeadas individualmente, passando a disponibilizar dados relativos a todas as entidades do SFN ao invés de apenas aqueles das instituições bancárias. Em 1995, era possível consultar dados para os 50 maiores bancos apenas, passando para 135 em 2009 (início do período considerado na nossa análise) e chegando a 1574 instituições em 2014.

As categorias de dados disponibilizados para consulta são aqueles listados na Tabela 3.2.

Tabela 3.1 – Bancos selecionados e anos de referência para cálculos

Banco - Nomenclatura Bacen	Abreviatura	Ano de referência
ABC-BRASIL	ABC	2009
ALFA	ALFA	2009
BANCO RANDON S.A.	RANDON	2010
BANCO SEMEAR	SEMEAR	2009
BANCO TOPÁZIO S.A.	TOPÁZIO	2011
BANCOOB	BANCOOB	2011
BANESTES	BANESTES	2011
BANIF	BANIF	2009
BANRISUL	BANRISUL	2009
BB	BB	2009
BBM	BBM	2009
BCO A.J. RENNER S.A.	RENNER	2009
BCO CARGILL S.A.	CARGILL	2009
BCO CLASSICO S.A.	CLASSICO	2010
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	SICREDI	2009
BCO DA AMAZONIA S.A.	BASA	2009
BCO DAYCOVAL S.A	DAYCOVAL	2009
BCO DO EST. DE SE S.A.	BANESE	2009
BCO DO EST. DO PA S.A.	BANPARÁ	2012
BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	BNB	2009
BCO FIBRA S.A.	FIBRA	2010
BCO FICSA S.A.	FICSA	2011
BCO GERADOR S.A.	GERADOR	2011
BCO KDB BRASIL S.A.	KDB	2009
BCO MODAL S.A.	MODAL	2011
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	RABOBANK	2009
BCO TOKYO-MITSUBISHI BM S.A.	BTMUB	2009
BCO TRIANGULO S.A.	TRIANGULO	2010
BIC	BIC	2010
BMG	BMG	2009
BOFA MERRILL LYNCH	BOFA	2011
BPN BRASIL BM S.A.	BPN	2010
BRADESCO	BRADESCO	2009
BRASIL PLURAL	BRASIL PLURAL	2013
BANCO DE RIBEIRÃO PRETO	BRB	2009
BTG PACTUAL	BTG	2010
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	CEF	2009
CITIBANK	CITI	2009
CREDIT AGRICOLE	CALYON	2009
CREDIT SUISSE	CREDIT SUISSE	2010
DEUTSCHE	DEUTSCHE	2011
FATOR	FATOR	2011
HSBC	HSBC	2009
INDUSTRIAL DO BRASIL	INDUSTRIAL	2009
INDUSVAL	INDUSVAL	2009
ING	ING	2010
INTERMEDIUM	INTERMEDIUM	2009
ITAU	ITAU	2010
J.MALUCELLI	MALUCELLI	2009
JP MORGAN CHASE	JP MORGAN CHASE	2010
MERCANTIL DO BRASIL	MERCANTIL	2010
NATIXIS BRASIL S.A. BM	NATIXIS	2009
PINE	PINE	2010
RENDIMENTO	RENDIMENTO	2011
SAFRA	SAFRA	2010
SANTANDER	SANTANDER	2009
SOFISA	SOFISA	2009
VOTORANTIM	VOTORANTIM	2009

Tabela 3.2 – Dados selecionados de entidades supervisionadas

Dados selecionados de entidades supervisionadas - IF Data		
Resumo	Resultado da Intermediação Financeira	
Instituição	Receitas de Intermediação Financeira	
Tipo de consolidação	Operações de crédito	
Tipo de controle acionário	Operações de arrend. mercantil	
Data Balancete	Operações com tít. val. mobiliários	
Cidade	Operações com instrum. fin. derivativos	
UF	Operações de câmbio	
Ativos & Passivo		
Ativo Total (-) Intermediação	Aplicações compulsórias	
Ativo Total	Operações de venda ou transf. de ativos fin.	
Disponibilidades	Despesas de Intermediação Financeira	
Aplicações Interfinanceiras	Captações no mercado	
TVM e Instrumentos Financeiros Derivativos	Empréstimos e repasses	
Relações Interfinanceiras	Arrendam. mercantil	
Relações Interdependenciais	Operações de câmbio	
Provisão p/ CL	Operações de venda ou transf. de ativos fin.	
Outros Créditos	Provisão para CL	
Outros Valores e Bens	Resultado Bruto	
Imobilizado de Arrendamento	Resultado Líquido	
Permanente (*)	Outras Receitas/Despesas Operacionais	
Passivo Exigível	Receitas de prestação de serviços	
Depósitos à Vista	Rendas de tarifas bancárias	
Depósitos Poupança	Despesas de pessoal	
Depósitos Interfinanceiros	Outras despesas administ.	
Depósitos A Prazo	Despesas tributárias	
Depósitos Outros	Result. de part. em coligadas e controladas	
Depósitos Total	Outras receitas operacionais	
Captações no Mercado Aberto	Outras despesas operacionais	
Recursos de Aceites e Emissão de Títulos	Resultado Operacional	
Relações Interfinanceiras	Resultado não Operacional	
Relações Interdependenciais	Resultado antes da Tributação	
Obrigações por Empréstimos e Repasses	IR e Contrib. Social	
Instrumentos Fin. Derivativos	Particip. nos Lucros	
Outras Obrig. e Ex. Futuros	Lucro Líquido	
Patrimônio Líquido		

3.3 Análise agregada do setor

3.3.1 Avaliação do desempenho global no setor bancário

A avaliação do desempenho de uma instituição bancária pode ser feita sob diversas óticas – lucro, conquista de participação no mercado, aumento de receitas, índice de penetração regional, expansão da rede de agências, entre outros.

A escolha dos indicadores adotados dependerá da disponibilidade dos dados e, principalmente, dos fins visados pela análise. Sendo assim, dado o objetivo maior do presente trabalho – a identificação de oportunidades de melhoria nos processos de compras administrativas – e a limitação ao uso de informações de domínio público, optou-se por medir o desempenho dessas instituições de forma tão ampla quanto possível, ou seja, considerando como métrica para seu sucesso sua capacidade de gerar lucros de forma sustentável.

A geração de lucros propriamente dita pode ser observada pela posição da conta de Lucro Líquido e por seu comportamento ao longo do tempo. Partindo desses dados e buscando tornar comparáveis os índices calculados para cada banco, constituíram-se então os primeiros dois indicadores primários de desempenho global: o Retorno sobre Patrimônio (ou Rentabilidade) e o crescimento médio anual dos Lucros Líquidos.

Outro fator importante na geração de retorno dos bancos é a continuidade de seus processos, ou ainda sua estabilidade, a qual pode ser explorada em um momento específico - mediante o Índice de Imobilização para um dado período – e também em relação à sua evolução no tempo, pela taxa de crescimento do Patrimônio Líquido. Por fim, ainda no interesse da manutenção dos processos, é preciso compreender o risco incorrido pela instituição durante suas operações, o que pode ser aproximado pelo Índice de Basileia. O cálculo e a análise desses índices completam o panorama do desempenho global para os bancos considerados.

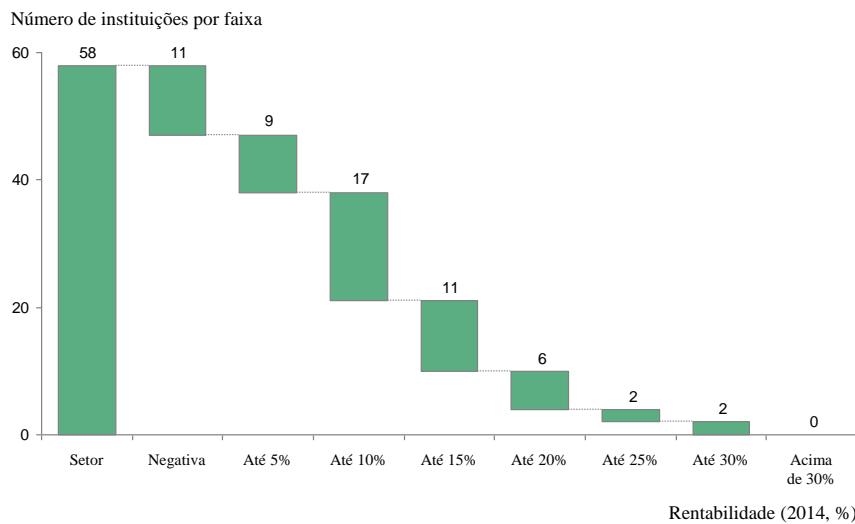
3.3.1.1 Retorno sobre Patrimônio (Rentabilidade)

A Rentabilidade, ou Retorno sobre o Patrimônio, é calculada como a razão entre o Lucro Líquido realizado em um dado exercício e o Patrimônio Líquido medido ao final desse mesmo período. O índice reflete a capacidade de uma empresa de gerar lucros para seus investidores e é comumente utilizado na medição do potencial e da estabilidade de uma empresa.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O cálculo do índice não diferencia lucros distribuídos sob a forma de dividendos daqueles reinvestidos, de forma que a estratégia da empresa nesse sentido não afeta, a princípio, o seu cálculo. Das 58 instituições analisadas, apenas 10 apresentam resultados acima de 15%, sendo que outras 11 tiveram prejuízo no exercício, conforme Figura 3.1.

Figura 3.1 – Rentabilidade bancária no Brasil em 2014



Para as instituições consideradas no estudo, a distribuição dos valores de Rentabilidade em 2014 revela que 64% dos bancos apresentaram retorno abaixo de 10%, enquanto apenas quatro – Banpará, Banco do Nordeste, Caixa Econômica Federal e BTG Pactual – alcançaram lucro no ano maior do que 20% de seu Patrimônio Líquido.

Para os 8 maiores bancos do país (em termos de Ativos Totais) os valores encontrados estão reportados na Tabela 3.3.

É interessante notar que, com exceção do HSBC – vendido ao Bradesco, em 2015, em decorrência de resultados não-satisfatórios – e do Santander, os grandes bancos atuantes no Brasil apresentaram Rentabilidade acima de 15%.

Tabela 3.3 – Rentabilidade em 2014 para 8 maiores bancos

Banco	Rentabilidade (2014, %)
BB	16
BRADESCO	19
BTG PACTUAL	23
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	27
HSBC	-6
ITAU	18
SAFRA	18
SANTANDER	4
Média	15

3.3.1.2 TCAC Lucro Líquido

O crescimento médio anual do Lucro Líquido retrata a evolução do desempenho de uma empresa no tempo, reduzindo o impacto sobre a análise de acontecimentos isolados que possam, eventualmente, ter afetado seu resultado em um dado exercício.

A medida permite ainda uma análise comparativa do desempenho dos diversos bancos em um mesmo período, identificando então aqueles que conseguiram crescer mais do que seus pares. Por fim, a observação da evolução dos lucros é de grande interesse no presente estudo para apontar casos nos quais, apesar de uma conjuntura de crescimento positivo no mercado, um banco apresente queda nos resultados; nesses, deve-se explorar a possibilidade de existirem ineficiências operacionais significativas e, em especial, na área de Aprovisionamento.

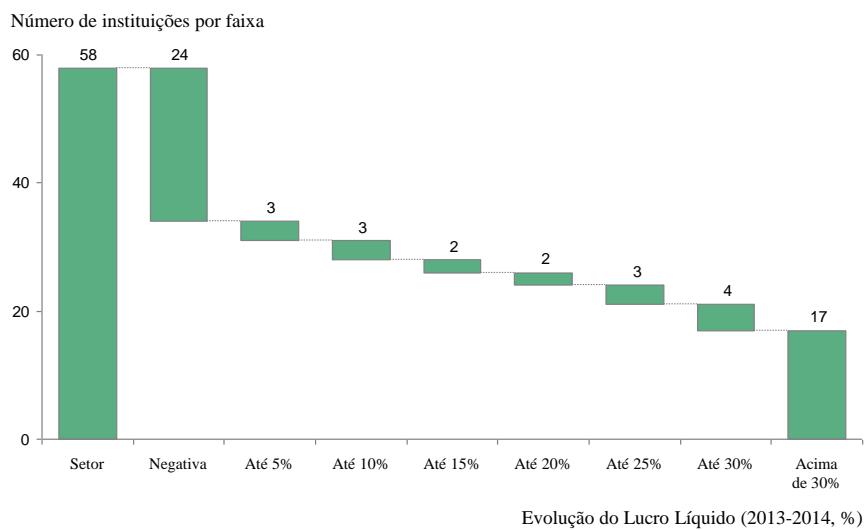
Uma desvantagem de se utilizar o crescimento médio anual é o risco de se mascarar uma inversão de tendência. Por exemplo, se os lucros de uma empresa vinham crescendo aceleradamente ano após ano e, subitamente, sofrem queda acentuada, o índice que se pretende calcular poderia acusar simplesmente crescimento constante moderado, o que não reflete adequadamente o andamento dos negócios. Para mitigar esses efeitos, o presente estudo averiguou o crescimento em duas dimensões: sua evolução média anual entre 2009 e 2014, e o crescimento de 2013 para 2014.

Outra ressalva importante no uso do TCAC para medir o desempenho de uma empresa é a impossibilidade de utilizá-lo quando os valores de Lucro Líquido para os extremos

considerados têm sinal oposto. Nesses casos, optou-se por destacar a inversão sem, no entanto, atribuir-lhe um valor numérico.

Como primeiro passo, portanto, calculou-se a evolução do Lucro Líquido entre os exercícios de 2013 e 2014 para as 58 instituições bancárias analisadas, conforme apresentado na Figura 3.2.

Figura 3.2 – Evolução do lucro líquido 2013-2014



É interessante notar que existem dois grupos extremos relevantes na distribuição obtida: 24 dos 58 bancos estudados - mais de 40% da amostra – tiveram queda no Lucro Líquido entre os exercícios de 2013 e 2014, enquanto outros 17 – mais de 29% do total de instituições mapeadas – tiveram aumento de mais de 30% nos lucros no mesmo período.

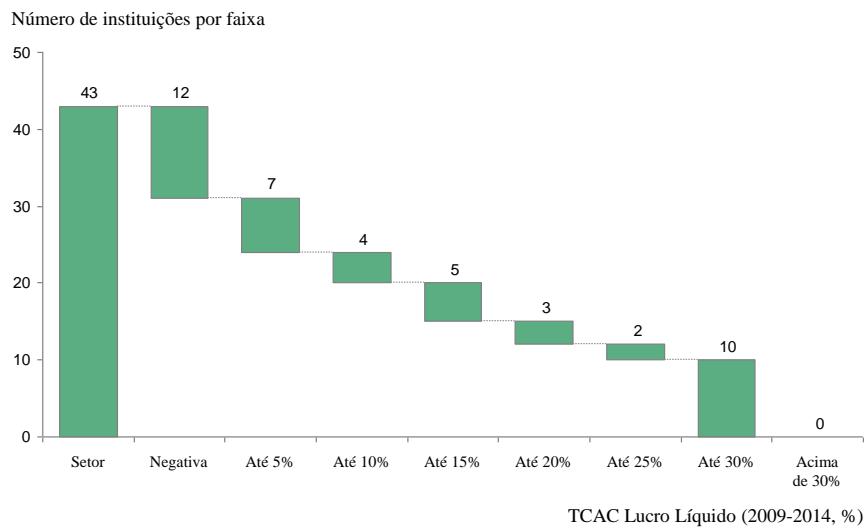
É possível observar também que, para esse índice, não há homogeneidade de comportamento para os maiores bancos, listados na Tabela 3.4. Itaú, Bradesco e BTG Pactual apresentaram taxas de crescimento acima de 25%, seguidos de crescimento moderado para Safra (14%) e estagnação para Caixa e Santander (5% e 3%, respectivamente.) Enquanto isso, Banco do Brasil e HSBC sofreram redução significativa nos seus lucros.

Tabela 3.4 – Evolução do lucro líquido 2013-2014 para 8 maiores bancos

Banco	Evolução do Lucro Líquido (2013-2014, %)
BB	-28
BRADESCO	26
BTG PACTUAL	27
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	5
HSBC	-233
ITAU	34
SAFRA	14
SANTANDER	3
Média	-19

Em seguida, procedeu-se ao cálculo do crescimento médio anual. O período de análise adotado foi aquele entre os exercícios de 2009 e 2014, com exceção de Randon (2010-2014), Brasil Plural (2012-2014) e BTG Pactual (2010-2014), para os quais não havia disponibilidade de dados no período desejado. A Figura 3.3 apresenta os resultados obtidos, já excluídos os bancos para os quais houve inversão no sinal da conta.

Figura 3.3 – TCAC do lucro líquido 2009-2014



Novamente, nota-se a concentração de instituições nas extremidades da curva, uma vez que 12 dos 43 bancos considerados (28%) tiveram crescimento médio negativo nos últimos 5 anos, enquanto outros 10 (23%) cresceram, em média, mais de 25% ao ano. No grupo dos 8

maiores bancos (excetuando o HSBC, que registrou lucro em 2009 e prejuízo em 2014) percebem-se taxas positivas de crescimento, em sua maioria, conforme Tabela 3.5.

Tabela 3.5 – Evolução do lucro líquido 2009-2014 para 8 maiores bancos

Banco	TCAC Lucro Líquido (2009-2014, %)	Evolução do Lucro Líquido (2013-2014, %)
BB	3	-28
BRADESCO	13	26
BTG PACTUAL	43	27
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	19	5
ITAU	13	34
SAFRA	11	14
SANTANDER	4	3
Média	15	12

Combinando-se as taxas de crescimento de 2013-2014 e média anual 2009-2014, é possível estabelecer uma análise de comportamento para cada instituição, classificando-as nos seguintes grupos:

- *Destaque*: empresas com desempenho significativamente superior ao do restante do mercado, tanto em questão de rentabilidade quanto de evolução histórica do lucro líquido
- *Crescimento Acelerado*: instituições que apresentaram, entre 2013 e 2014, aumento mais acentuado em seu lucro do que a média verificada desde o exercício de 2009, ou ainda taxas altas de crescimento em todo o período
- *Crescimento Moderado*: bancos cujos lucros cresceram, no último exercício, aproximadamente na mesma taxa moderada em que vinham crescendo desde 2009
- *Estagnação*: instituições com crescimento nulo ou muito baixo no período entre 2009 e 2014, confirmado por uma taxa de crescimento igualmente inexpressiva no último exercício
- *Em recuperação*: bancos cujo lucro vinha caindo desde 2009 e que, no entanto, apresentaram taxa positiva de crescimento entre 2013 e 2014, sugerindo uma inversão na tendência
- *Em queda*: empresas cujo desempenho entre 2013 e 2014 foi inferior à média do período 2009-2014, evidenciando uma tendência atual mais negativa do que aquela sugerida pelos anos anteriores

- *Urgência*: bancos com queda drástica no desempenho no último exercício, ou ainda com lucros consistentemente decrescentes no período considerado

Tal classificação permite então agrupar os bancos estudados conforme seu desempenho geral em matéria de lucros líquidos, obtendo as frequências relatadas na Tabela 3.6. O detalhamento da análise por instituição pode ser encontrado à frente na Tabela 3.10.

Tabela 3.6 – Classificação dos bancos conforme evolução dos lucros líquidos

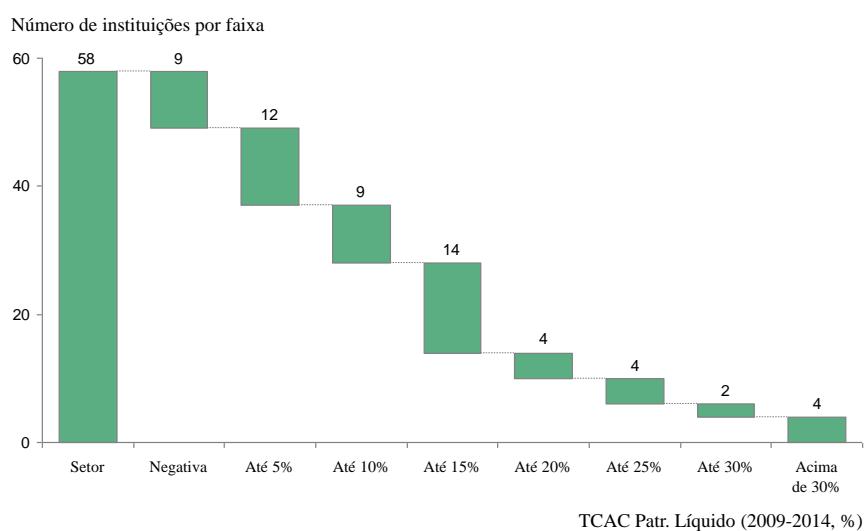
Avaliação Lucro Líquido (2009-2014)	# Instituições
Destaque	7
Crescimento Acelerado	5
Crescimento Moderado	3
Estagnação	1
Em recuperação	15
Em queda	7
Urgência	20
Total	58

A separação em grupos dissipa parcialmente os efeitos dos comportamentos extremos identificados nas etapas anteriores, revelando haver, entre os bancos com maior crescimento de lucros no último exercício, uma distinção entre aqueles que vinham obtendo consistentemente bons resultados (“Destaque” e “Crescimento Acelerado”) e outros cujo resultado positivo caracteriza uma inversão de tendência (“Em recuperação”). Analogamente, entre os bancos com crescimento negativos nos lucros entre 2013 e 2014, encontram-se tanto instituições com histórico de prejuízo (“Urgência”), quanto bancos cujo bom desempenho se inverteu no último ano (“Em queda”).

3.3.1.3 TCAC Patrimônio Líquido

A evolução do patrimônio líquido de um banco traduz seu crescimento, uma vez que incorpora a cada ano os lucros retidos para reinvestimento. Sendo assim, um patrimônio líquido crescente revela, além de maior estabilidade frente a eventuais crises, um esforço de manutenção e criação de valor além do curto prazo, ou seja, uma estratégia de crescimento disposta a sacrificar a distribuição de dividendos em prol da continuidade e evolução do negócio.

Figura 3.4 - Evolução do patrimônio líquido 2009-2014



Na Figura 3.4, assim como nas primeiras análises, nota-se o aparecimento de dois grupos distintos e opostos. Por um lado, identificam-se 14 bancos (24% da amostra) com crescimento médio anual acima de 15%, ou seja, que mais do que dobraram seu patrimônio líquido no período considerado. Por outro, existem 9 bancos (15% da amostra) que vêm reduzindo seu patrimônio líquido nos últimos anos, parcela esta que se amplia para quase 40% (23 instituições) se considerarmos como crescimento negativo também aqueles com taxa de crescimento positiva, porém abaixo da inflação acumulada para o período (IPCA médio de 6,11% ao ano entre Dez/2009 e Dez/2014; BACEN, 2015).

Entre os 8 maiores bancos do país, listados na Tabela 3.7, encontramos comportamento bastante homogêneo, com crescimento médio anual em torno de 14-15%. São exceções o BTG Pactual – cujo crescimento de patrimônio, acima da média de seus pares, reflete as também

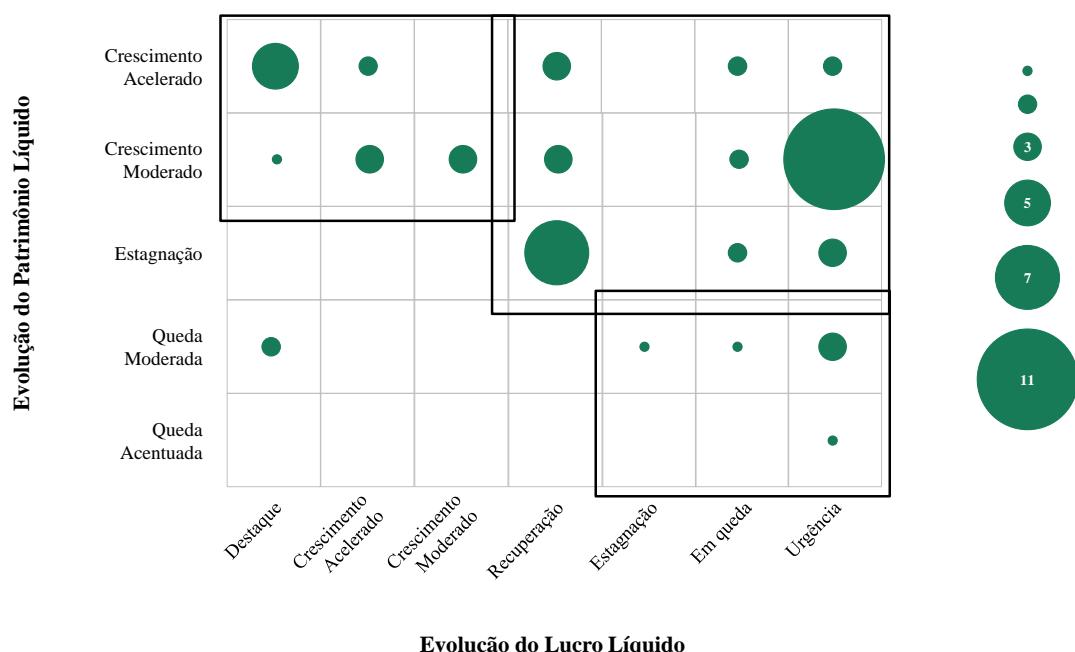
altas taxas de crescimento nos seus lucros – e Santander e HSBC, novamente com resultados coerentes com a evolução de seus lucros.

Tabela 3.7 – Evolução do patrimônio líquido 2009-2014 para 8 maiores bancos

Banco	TCAC Patr. Líquido (2009-2014, %)
BB	14
BRADESCO	14
BTG PACTUAL	27
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	15
HSBC	6
ITAU	15
SAFRA	12
SANTANDER	-2
Média	13

Combinando, então, as avaliações realizadas em termos de evolução de Lucro Líquido e Patrimônio Líquido, é possível segmentar as instituições estudadas em 3 novos subgrupos, conforme Figura 3.5: bancos que vêm aumentando seu patrimônio e seus lucros, bancos com patrimônio e lucros caindo, e bancos cujo patrimônio aumenta sem ser acompanhado por um crescimento nos lucros.

Figura 3.5 – Evolução dos lucros líquidos e do patrimônio líquido 2009-2014



O *outlier* identificado na análise, com crescimento “Destaque” nos lucros e “Queda Moderada” no patrimônio, é o banco Sofisa. A redução de R\$50.000.000,00 em seu Patrimônio Líquido foi encabeçada pela redução no Capital Social, decidida em Assembleia Geral Extraordinária em 30 de janeiro de 2014 e, como tal, não caracteriza desaceleração nos processos de crescimento da empresa; consequentemente, não será objeto de estudo no presente momento.

Enquanto o grupo em que ambos os índices têm crescimento positivo não constitui, a princípio, foco de interesse para o presente trabalho, temos nos outros dois um primeiro indício de que, para determinadas instituições, pode existir oportunidade de melhoria operacional. Apesar de a relação entre redução de despesas operacionais e aumento do lucro líquido não ser necessariamente linear, uma vez que há inúmeros fatores envolvidos, o fato de que uma empresa apresente lucros decrescentes pode apontar para problemas de eficiência. Isso é verdade tanto para as empresas cujo crescimento é nulo (ou negativo) quanto para aquelas que crescem sem, no entanto, gerar retornos maiores.

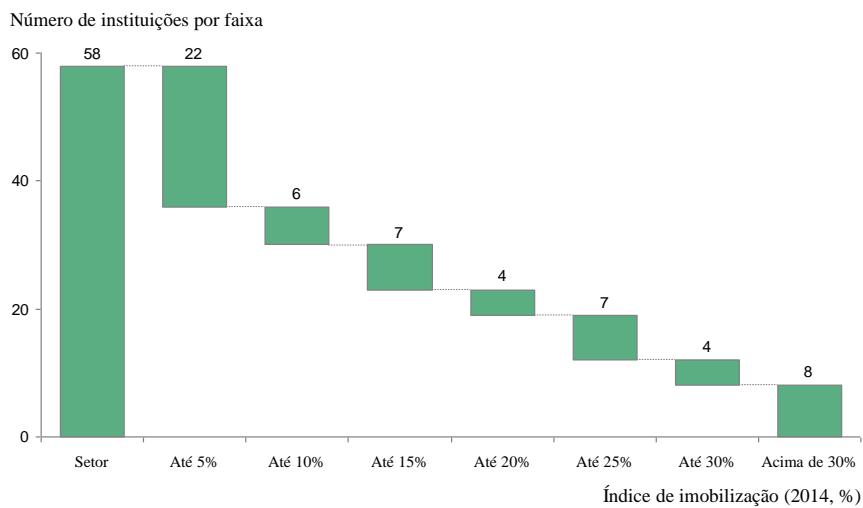
3.3.1.4 Índice de imobilização

O Índice de Imobilização reflete o grau de comprometimento do Patrimônio Líquido de uma empresa com seu ativo permanente imobilizado, ou seja, é uma métrica complementar à de liquidez. Quanto maior o valor do índice, menor a disponibilidade de capital para cobrir o ativo circulante e, consequentemente, maior o risco de a empresa não conseguir honrar seus compromissos.

$$\text{Índice de Imobilização} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Referência}}$$

Dentre as 58 instituições mapeadas (Figura 3.6), apenas 1 não atendeu ao limite imposto pelo Banco Central, de 50% - o banco Brasil Plural saltou de um Índice de Imobilização de 12,87% em 2013 para 60,17% em 2014, em decorrência da aquisição da corretora Geração Futuro. Conforme relatório da empresa, já foi iniciado o processo de reenquadramento, de forma que tal ocorrência não será objeto de atenção do nosso estudo.

Figura 3.6 – Índice de imobilização 2014



Do gráfico, depreende-se que, apesar do limite imposto pelo Bacen ser de 50%, mais da metade das instituições mapeadas (60%, ou 35 bancos) apresentam Índice de Imobilização menor do que 15%. No entanto, dentre os 8 maiores bancos, apenas a Caixa se encontra nessa faixa, enquanto todos os outros apresentam Índice de Imobilização acima de 22% (vide Figura 3.8).

Tabela 3.8 – Índice de Imobilização 2014 para 8 maiores bancos

Banco	Índice de Imobilização
BB	22
BRADESCO	47
BTG PACTUAL	39
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	14
HSBC	25
ITAU	49
SAFRA	22
SANTANDER	29
Média	31

É interessante notar, ainda, que o índice é sensivelmente mais alto para os dois maiores bancos privados – Itaú e Bradesco, com 49% e 47%, respectivamente – do que para os públicos, que aparecem com índice de 22% (Banco do Brasil) e 14% (Caixa).

3.3.1.5 Índice de Basileia

O índice de Basileia constitui uma das formas de se avaliar o risco assumido por uma instituição financeira, pela comparação de seu Patrimônio de Referência com o total de crédito concedido. Valores mais altos para o índice refletem uma postura mais conservadora, enquanto valores mais baixos estão ligados a um maior apetite a risco. No Brasil, a relação mínima autorizada pelo Banco Central é de 11%, limite este respeitado por todos os bancos estudados.

Como é natural num setor com fins lucrativos, nota-se que os bancos mapeados se caracterizam por manter, em sua maioria, índices tão baixos quanto permitido – ou seja, não mantêm grandes reservas além daquelas exigidas por lei. Isso é verdade para 38 das 58 instituições consideradas (65%), as quais apresentam Índice de Basileia inferior a 18%. No entanto, existe também um grupo de 14 empresas (24% da amostra) com índice entre 20% e 35%.

O comportamento dos maiores bancos em relação ao Índice de Basileia é relativamente homogêneo, mantendo-se todos junto à maioria dos demais e abaixo de 18%, conforme Tabela 3.9.

Tabela 3.9 – Índice de Basileia para 8 maiores bancos

Banco	Índice de Basileia (%)
BB	16
BRADESCO	17
BTG PACTUAL	18
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	16
HSBC	13
ITAU	17
SAFRA	14
SANTANDER	18
Média	16

A incorporação das análises relacionadas a Índice de Imobilização e Índice de Basileia à classificação anterior dos bancos estudados retorna as caracterizações reportadas nas Tabelas 3.10 e 3.11.

Tabela 3.10 – Desempenho global dos bancos (Parte 1)

Banco	Lucro Líquido					
	2009 (R\$ '000)	2013 (R\$ '000)	2014 (R\$ '000)	Evolução (2013-2014, %)	TCAC (2009-2014, %)	Classificação Lucro Líquido
ABC-BRASIL	151,153.00	268,263.00	310,647.00	15.8	15.5	Crescimento Moderado
ALFA	158,240.00	134,045.00	116,799.00	-12.9	-5.9	Urgência
BANCO RANDON S.A.	-	2,860.00	3,854.00	6,367.00	65.2	-
BANCO SEMEAR	9,411.00	-	5,691.00	6,963.00	222.4	-5.8
BANCO TOPÁZIO S.A.	1,201.00	-	8,836.00	-	10,745.00	-21.6
BANCOOB	19,088.00	-	46,883.00	73,873.00	57.6	31.1
BANESTES	131,172.00	-	109,944.00	133,701.00	21.6	0.4
BANIF	-	3,552.00	-	391,248.00	8,003.00	102.0
BANRISUL	541,197.00	-	791,608.00	691,429.00	-12.7	5.0
BB	10,148,162.00	-	16,002,647.00	11,539,179.00	-27.9	2.6
BBM	68,956.00	-	48,599.00	43,582.00	-10.3	-8.8
BCO A.J. RENNER S.A.	2,834.00	-	17,954.00	19,214.00	7.0	46.6
BCO CARGILL S.A.	10,889.00	-	40,337.00	58,196.00	44.3	39.8
BCO CLASSICO S.A.	70,021.00	-	168,953.00	111,943.00	-33.7	9.8
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	26,838.00	-	46,545.00	88,847.00	90.9	27.1
BCO DA AMAZONIA S.A.	26,300.00	-	146,639.00	183,300.00	25.0	47.4
BCO DAYCOVAL S.A.	211,088.00	-	233,804.00	278,145.00	19.0	5.7
BCO DO EST. DE SE S.A.	39,114.00	-	58,340.00	6,977.00	-88.0	-29.2
BCO DO EST. DO PA S.A.	43,695.00	-	140,865.00	148,064.00	5.1	27.6
BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	459,013.00	-	360,357.00	747,350.00	107.4	10.2
BCO FIBRA S.A.	101,744.00	-	387,561.00	-	397,936.00	-2.7
BCO FICSA S.A.	14,675.00	-	29,214.00	-	96,657.00	-230.9
BCO GERADOR S.A.	-	1,336.00	-	15,965.00	-	29.002.00
BCO KDB BRASIL S.A.	-	60,675.00	-	451.00	3,891.00	962.7
BCO MODAL S.A.	18,364.00	-	11,672.00	-	9,176.00	21.4
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	58,186.00	-	136,087.00	180,056.00	32.3	25.3
BCO TOKYO-MITSUBISHI BM S.A.	75,731.00	-	45,169.00	38,726.00	-14.3	-12.6
BCO TRIANGULO S.A.	41,735.00	-	25,556.00	44,086.00	72.5	1.1
BIC	323,810.00	-	15,445.00	-	734,975.00	-4858.7
BMG	522,335.00	-	428,512.00	-	292,938.00	-31.6
BOFA MERRILL LYNCH	101,032.00	-	118,586.00	135,127.00	13.9	6.0
BPN BRASIL BM S.A.	-	11,902.00	-	24,770.00	-	24,449.00
BRADESCO	8,082,265.00	-	12,030,220.00	15,114,604.00	25.6	13.3
BRASIL PLURAL	-	16,564.00	-	8,803.00	12,012.00	236.5
BRB	190,454.00	-	168,983.00	128,306.00	-24.1	-7.6
BTG PACTUAL	810,906.00	-	2,642,967.00	3,368,158.00	27.4	42.8
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	2,999,705.00	-	6,723,372.00	7,091,785.00	5.5	18.8
CITIBANK	1,953,357.00	-	637,766.00	124,680.00	-80.5	-42.3
CREDIT AGRICOLE	4,671.00	-	655.00	17,075.00	2706.9	29.6
CREDIT SUISSE	-	65,794.00	-	501,237.00	96,570.00	-80.7
DEUTSCHE	-	71,727.00	-	167,884.00	149,171.00	-11.1
FATOR	52,297.00	-	23,668.00	-	25,600.00	-8.2
HSBC	673,752.00	-	411,426.00	-	549,081.00	-233.5
INDUSTRIAL DO BRASIL	38,569.00	-	33,476.00	40,288.00	20.3	0.9
INDUSVAL	12,778.00	-	120,018.00	-	5,155.00	95.7
ING	96,876.00	-	65,000.00	53,827.00	-17.2	-11.1
INTERMEDIUM	12,718.00	-	17,136.00	21,906.00	27.8	11.5
ITAU	10,067,147.00	-	13,937,879.00	18,628,883.00	33.7	13.1
JMALUCELLI	108,850.00	-	132,545.00	129,208.00	-2.5	3.5
JP MORGAN CHASE	86,094.00	-	69,245.00	232,146.00	235.3	21.9
MERCANTIL DO BRASIL	42,879.00	-	6,343.00	-	167,751.00	-2744.7
NATIXIS BRASIL S.A. BM	5,215.00	-	11,044.00	11,077.00	0.3	16.3
PINE	85,086.00	-	161,596.00	94,307.00	-41.6	2.1
RENDIMENTO	15,608.00	-	46,070.00	39,297.00	-14.7	20.3
SAFRA	911,272.00	-	1,358,722.00	1,547,135.00	13.9	11.2
SANTANDER	1,867,608.00	-	2,246,403.00	2,311,911.00	2.9	4.4
SOFISA	10,585.00	-	13,420.00	36,060.00	168.7	27.8
VOTORANTIM	802,812.00	-	512,076.00	502,447.00	198.1	-8.9
Média					-51.7	6.9

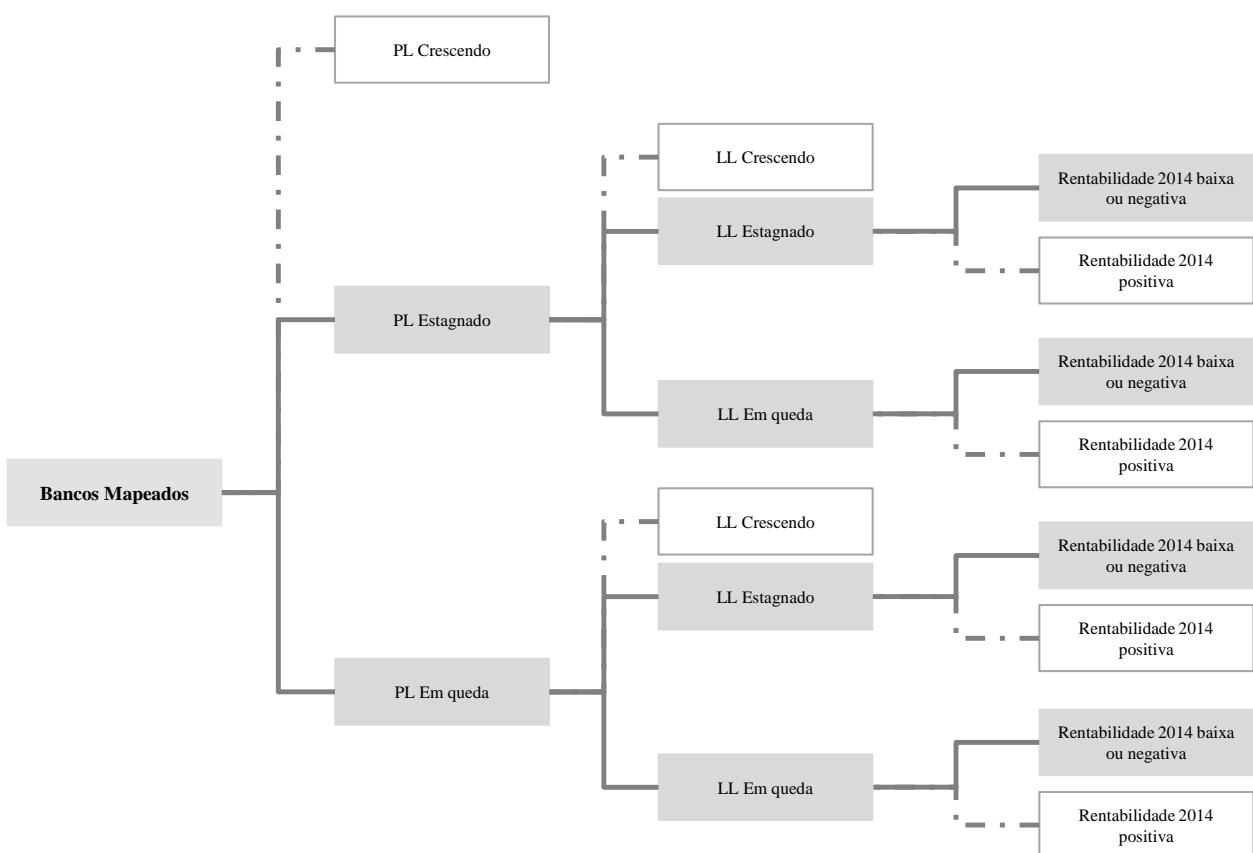
Tabela 3.11 – Desempenho global dos bancos (Parte 2)

Banco	Patrimônio Líquido				Rentabilidade (2014, %)	Índice de Imobilização (2014, %)	Índice de Basileia (2014, %)
	2009 (R\$ '000)	2014 (R\$ '000)	TCAC (2009-2014, %)	Classificação Patrimônio Líquido			
ABC-BRASIL	1,218,441.00	2,188,545.00	12.4	Crescimento Moderado	14.2	3.8	14.4
ALFA	1,671,011.00	2,094,332.00	4.6	Estagnação	5.6	11.6	19.8
BANCO RANDON S.A.	23,987.00	81,174.00	35.6	Crescimento Acelerado	7.8	0.3	30.9
BANCO SEMEAR	80,600.00	87,638.00	1.7	Estagnação	7.9	2.1	20.6
BANCO TOPÁZIO S.A.	19,630.00	37,040.00	13.5	Crescimento Moderado	-29.0	13.4	12
BANCOOB	178,841.00	786,874.00	34.5	Crescimento Acelerado	9.4	9.2	17.3
BANESTES	665,130.00	1,061,694.00	9.8	Crescimento Moderado	12.6	20.1	17.1
BANIF	285,063.00	208,841.00	-6.0	Queda Moderada	3.8	27.7	16.6
BANRISUL	3,409,285.00	5,670,031.00	10.7	Crescimento Moderado	12.2	10.2	17.8
BB	36,119,381.00	70,675,464.00	14.4	Crescimento Moderado	16.3	22.2	16.1
BBM	657,908.00	575,640.00	-2.6	Queda Moderada	7.6	7.5	20.7
BCO AJ. RENNER S.A.	63,033.00	100,809.00	9.8	Crescimento Moderado	19.1	2.8	14.1
BCO CARGILL S.A.	163,192.00	417,863.00	20.7	Crescimento Acelerado	13.9	0.1	21.4
BCO CLASSICO S.A.	4,636,886.00	4,542,901.00	-0.4	Queda Moderada	2.5	0	64
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	180,886.00	1,062,123.00	42.5	Crescimento Acelerado	8.4	10.5	20.6
BCO DA AMAZONIA S.A.	1,897,319.00	1,711,591.00	-2.0	Queda Moderada	10.7	9.8	17.5
BCO DAYCOVAL S.A.	1,692,718.00	2,522,708.00	8.3	Crescimento Moderado	11.0	8.9	17.8
BCO DO EST. DE SE S.A.	148,531.00	278,660.00	13.4	Crescimento Moderado	2.5	26.4	16.2
BCO DO EST. DO PA S.A.	211,280.00	569,316.00	21.9	Crescimento Acelerado	26.0	19.3	19.4
BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	2,072,725.00	3,367,809.00	10.2	Crescimento Moderado	22.2	3.8	16.1
BCO FIBRA S.A.	783,678.00	999,328.00	5.0	Estagnação	-39.8	4.4	15.3
BCO FICSA S.A.	70,146.00	29,388.00	-16.0	Queda Acentuada	-328.9	4.1	26.1
BCO GERADOR S.A.	28,664.00	42,845.00	8.4	Crescimento Moderado	-67.7	21.8	12.7
BCO KDB BRASIL S.A.	23,707.00	92,510.00	31.3	Crescimento Acelerado	4.2	1.3	50
BCO MODAL S.A.	202,514.00	236,268.00	3.1	Estagnação	-3.9	13.8	15.7
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	547,727.00	1,343,541.00	19.7	Crescimento Acelerado	13.4	1.6	14.7
BCO TOKYO-MITSUBISHI BM S.A.	375,285.00	1,194,603.00	26.1	Crescimento Acelerado	3.2	4.9	31.4
BCO TRIANGULO S.A.	320,921.00	370,310.00	2.9	Estagnação	11.9	27	16.8
BIC	1,774,713.00	1,219,441.00	-7.2	Queda Moderada	-60.3	10	13.6
BMG	2,170,634.00	3,532,302.00	10.2	Crescimento Moderado	8.3	30.4	26.7
BOFA MERRILL LYNCH	1,031,722.00	1,349,561.00	5.5	Crescimento Moderado	10.0	3.1	24.6
BPN BRASIL BM S.A.	43,908.00	43,543.00	-0.2	Queda Moderada	-56.1	1.5	25
BRADESCO	41,917,596.00	81,588,015.00	14.2	Crescimento Moderado	18.5	47.3	16.5
BRASIL PLURAL	75,253.00	116,145.00	24.2	Crescimento Acelerado	10.3	62.2	16.3
BRB	581,385.00	1,165,305.00	14.9	Crescimento Moderado	11.0	24	15.3
BTG PACTUAL	5,602,592.00	14,678,867.00	27.2	Crescimento Acelerado	22.9	39.3	17.5
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	13,143,767.00	26,222,766.00	14.8	Crescimento Moderado	27.0	14.4	16.1
CITIBANK	5,065,157.00	6,706,737.00	5.8	Crescimento Moderado	1.9	12.2	14.7
CREDIT AGRICOLE	376,441.00	786,134.00	15.9	Crescimento Acelerado	2.2	2.7	17.8
CREDIT SUISSE	2,952,480.00	3,417,044.00	3.0	Estagnação	2.8	19	16.3
DEUTSCHE	913,458.00	1,655,917.00	12.6	Crescimento Moderado	9.0	2.1	15
FATOR	306,049.00	383,311.00	4.6	Estagnação	-6.7	41.7	30
HSBC	7,207,378.00	9,732,307.00	6.2	Crescimento Moderado	-5.6	25	13.1
INDUSTRIAL DO BRASIL	385,279.00	471,326.00	4.1	Estagnação	8.5	8.6	16.8
INDUSVAL	432,694.00	676,569.00	9.4	Crescimento Moderado	-0.8	17.9	13.1
ING	709,124.00	835,439.00	3.3	Estagnação	6.4	0.3	28.5
INTERMEDIUM	109,833.00	306,936.00	22.8	Crescimento Acelerado	7.1	3.6	23
ITAU	51,589,860.00	103,079,063.00	14.8	Crescimento Moderado	18.1	49.1	16.9
JMALUCELLI	793,290.00	1,352,324.00	11.3	Crescimento Moderado	9.6	48.3	28.8
JP MORGAN CHASE	1,540,593.00	3,800,161.00	19.8	Crescimento Acelerado	6.1	3.9	18
MERCANTIL DO BRASIL	583,476.00	709,360.00	4.0	Estagnação	-23.6	23.6	12.5
NATIXIS BRASIL S.A. BM	95,483.00	121,299.00	4.9	Estagnação	9.1	2.2	136.6
PINE	825,212.00	1,255,936.00	8.8	Crescimento Moderado	7.5	2.3	13.9
RENDIMENTO	109,715.00	222,520.00	15.2	Crescimento Acelerado	17.7	18.8	17.7
SAFRA	4,906,545.00	8,733,555.00	12.2	Crescimento Moderado	17.7	21.8	14
SANTANDER	64,936,705.00	58,224,926.00	-2.2	Queda Moderada	4.0	29.4	17.5
SOFISA	762,767.00	656,850.00	-2.9	Queda Moderada	5.5	30.5	16.3
VOTORANTIM	7,145,467.00	7,553,875.00	1.1	Estagnação	6.7	4	15
Média		10.5			-2.2	15.3	21.7

3.3.1.6 Destaques na avaliação de desempenho global

A partir dos dados contidos na Tabela 3.10, buscou-se identificar quais das instituições mapeadas, no conjunto de suas características, representam ponto de interesse para o estudo proposto. Para tanto, procedeu-se à sua classificação conforme o resultado combinado das análises de Patrimônio Líquido, Lucro Líquido e Rentabilidade, sendo que os índices de Imobilização e de Basileia entra como verificação complementar da situação dos bancos selecionados para aprofundamento. Os critérios se encontram organizados na Figura 3.7.

Figura 3.7 – Árvore de classificação dos bancos para desempenho global



Os bancos foram então classificados nos parâmetros acima citados conforme os valores registrados na Tabela 3.12.

Tabela 3.12 – Valores de referência para classificação global dos bancos

Valores de referência para classificação			
TCAC Patrimônio Líquido (2009-2014, %)		TCAC Lucro Líquido (2009-2014, %)	
Queda Acelerada	< -15	Em recuperação	Passando de Prejuízo a Lucro
Queda Moderada	< 0	Urgência	Prejuízo constante
Estagnação	< 5	Queda Acelerada	< 15
Crescimento Moderado	< 15	Queda Moderada	< 0
Crescimento Acelerado	> 15	Estagnação	Crescimento baixo constante
Rentabilidade (2014, %)		Crescimento Moderado	
Negativa	< 0	Crescimento Acelerado	> 15
Baixa	< 5		
Moderada	< 15		
Alta	> 15		

Ao cabo da classificação das empresas segundo cada critério, um total de 5 bancos, distribuídos nos subgrupos destacados na árvore de classificação, foi selecionado para aprofundamento da análise:

Banco Clássico – Queda moderada (próxima à estagnação) no Patrimônio Líquido, acompanhada de baixo retorno sobre esse patrimônio; os Lucros Líquidos encontram-se em situação de urgência, caindo em média 10% ao ano desde 2009 com agravamento para 34% entre 2013 e 2014

Banco Ficsa – Queda acentuada (média de 16% ao ano) no Patrimônio Líquido, com Lucros Líquidos passando de lucro em 2009 (R\$15 milhões) para prejuízo em 2014 (R\$97 milhões)

BIC – Retorno sobre patrimônio negativo (-60%) em 2014, auge de um processo de transição de lucro positivo (R\$324 milhões em 2009) para negativo (R\$-735 milhões em 2014) e de queda moderada no Patrimônio Líquido (média de 7% ao ano)

Banco Mercantil do Brasil – Crescimento estagnado no Patrimônio Líquido, acompanhado de situação de urgência na evolução dos Lucros Líquidos (R\$43 milhões em 2009 contra prejuízo de R\$168 milhões em 2014) e rentabilidade de -24% em 2014

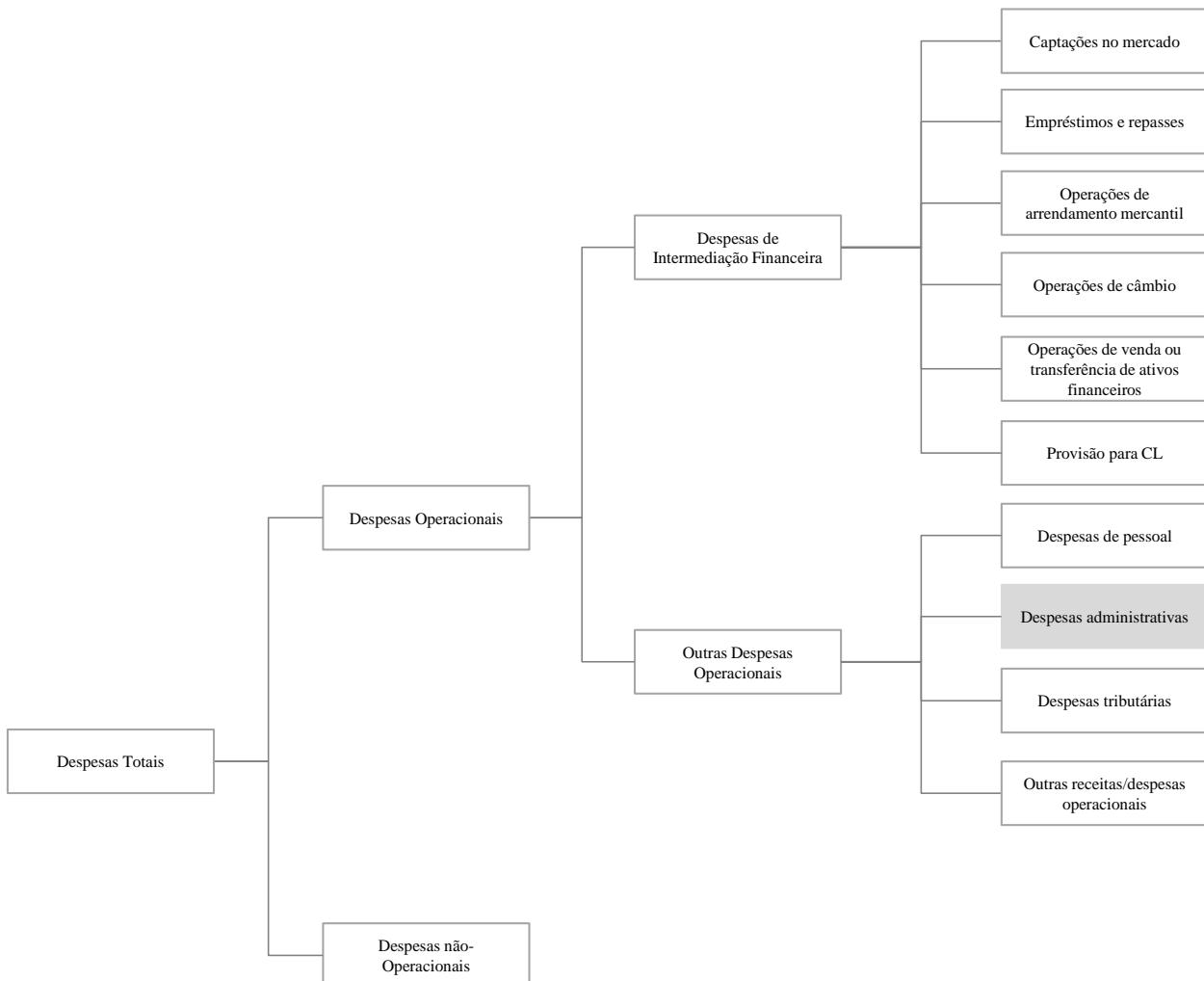
Santander – Queda moderada no Patrimônio Líquido desde 2009 (aproximadamente - 2% ao ano), com evolução de Lucros Líquidos estagnada e baixa Rentabilidade (4% em 2014); apesar de menos extrema, a situação do Santander ganha destaque pelo porte do banco e por sua relevância no cenário nacional como gigante do varejo

3.3.2 Avaliação do desempenho em compras no setor bancário

Em suas demonstrações financeiras consolidadas, os conglomerados e instituições financeiras reportam com alto grau de detalhamento as despesas incorridas no exercício. A padronização exigida no reporte pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a consolidação das informações praticada pelo Bacen permitem a construção, para cada banco, de um panorama de comparação entre os diferentes tipos de gastos, identificando então aqueles com potencial deficiência na gestão de despesas endereçáveis por projetos em Aprovisionamento.

Os grupos de despesas reportados pelos bancos se organizam conforme a Figura 3.8.

Figura 3.8 – Estrutura de despesas reportadas por instituições financeiras

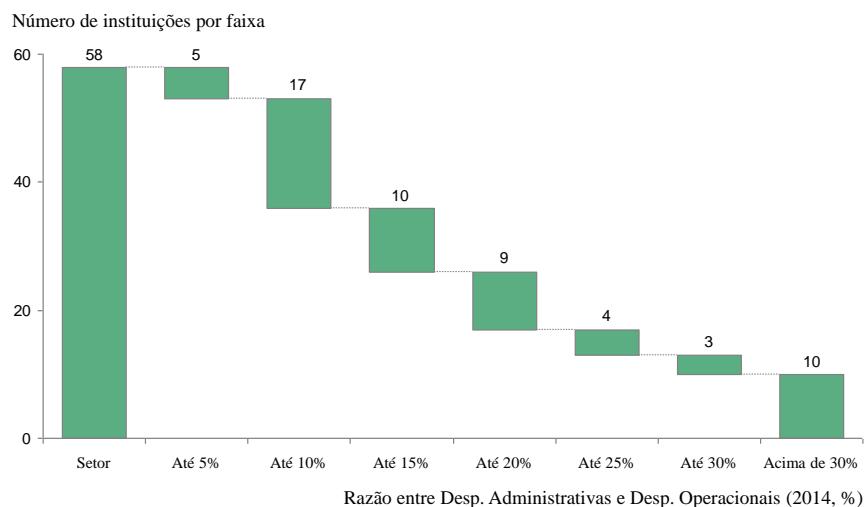


Do ponto de vista de uma consultoria que realize projetos no tópico de Aprovisionamento, as despesas de interesses são aquelas administrativas, uma vez que as demais estão fora do espectro de atuação do departamento. Assim sendo, a avaliação do desempenho em compras para as instituições consideradas dar-se-á pelo estudo das compras administrativas estritamente, sendo que a evolução do demais valores no tempo será abordada a título de comparação apenas, e como ponto de partida para compreender as razões por detrás do comportamento das categorias de interesse.

Segundo pesquisa publicada em julho de 2014 pelo CAPS Research, entidade de pesquisa em gestão de cadeia de valor ligada à Universidade do Arizona (EUA), a melhoria dos processos de Aprovisionamento em uma empresa do setor financeiro retorna, em média, economias de 5,3% sobre o total de despesas endereçáveis. Se considerarmos que o valor médio foi obtido a partir de dados de mercados diferentes, inclusive maduros e desenvolvidos, é provável que o percentual de economia seja ainda maior no setor financeiro brasileiro, ainda em evolução, o que pode representar oportunidade significativa para empresas com dificuldades em eficiência.

Dentre os bancos mapeados no estudo (Figura 3.9), as despesas administrativas representam, em média, 18% das despesas operacionais totais; em 22% dos casos (13 empresas), as despesas administrativas chegam a constituir 25% das despesas operacionais, o que implica uma oportunidade de atacar, em um só projeto de melhoria, um quarto das despesas da instituição.

Figura 3.9 – Razão entre Despesas Administrativas e Despesas Operacionais 2014



3.3.2.1 Escolha dos indicadores primários

Assim como ocorreu na etapa de avaliação do desempenho global das instituições, verificou-se que, para mensurar a excelência de um banco na gestão de seus processos em compras administrativas, é preciso construir um panorama que envolva tanto aspectos instantâneos – por exemplo, a representatividade dessas despesas no total de despesas do banco – quanto a evolução dos fatores no tempo, isto é, a tendência de melhora ou piora e a comparação dessa tendência com a das demais instituições do setor.

Para os indicadores instantâneos de excelência, é fundamental que sejam adotadas medidas comparáveis, de forma que valores absolutos não são, a princípio, uma alternativa viável. Sendo assim, e levando em consideração os dados disponíveis, optou-se por analisar a relação entre o total de despesas administrativas e o total de despesas operacionais para cada banco, buscando identificar empresas para as quais essa razão levante suspeitas de ineficiência interna. Adicionalmente, repetir-se-á a análise considerando algumas subcategorias específicas de despesa, a fim de reduzir eventuais discrepâncias originadas na inclusão de gastos diferentes pelos bancos na conta Despesas Administrativas.

Dentre os indicadores que refletem a evolução dos fatores no tempo, destacam-se novamente aqueles cujo comportamento possa ser comparado. Foram então selecionadas taxas de crescimento em determinadas contas como *proxy* para o comportamento geral das despesas administrativas: a evolução das despesas administrativas *versus* o crescimento orgânico do banco (medido pelo aumento no número de agências) e a variação no valor anual de despesas registradas para subcategorias selecionadas, novamente buscando reduzir eventuais diferenças de registro.

Despesas Administrativas vs. Despesas Operacionais

O volume de despesas operacionais de uma empresa representa, em última instância, uma aproximação do seu volume de negócios. As despesas administrativas, incorridas no processo de gestão desse negócio, se comportam de forma não necessariamente proporcional às operacionais, refletindo questões internas relacionadas à organização dos departamentos, às estratégias adotadas junto aos fornecedores, à complexidade e à burocracia dos processos internos, etc.

Dentre os bancos mapeados, apenas 6 apresentaram aumento na relação Despesas Administrativas / Despesas Operacionais entre 2009 e 2014, o que pode caracterizar sintoma

de descontrole na gestão de despesas administrativas num processo de crescimento orgânico consoante com os demais players do mercado.

Os bancos com despesas administrativas mais representativas frente às operacionais podem ser encontrados na Tabela 3.13.

Tabela 3.13 – Bancos com maior relevância de Desp. Administrativas

Banco	Despesas Administrativas Totais / Despesas Operacionais Totais (2009-2014, %)		
	2009	2014	Δ
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	5.7	11.8	6.1
BCO FIBRA S.A.	10.0	16.9	6.9
BCO KDB BRASIL S.A.	3.9	6.3	2.5
BPN BRASIL BM S.A.	14.4	22.5	8.2
CREDIT SUISSE	6.0	9.6	3.6
DEUTSCHE	5.2	8.7	3.5
Média setor	22.0	18.0	4.0

Evolução de Despesas Administrativas

A evolução das despesas administrativas, na ausência de efeitos de uma melhor ou pior gestão, acompanha o ritmo de expansão de pontos físicos de atendimento, e deve ser observada sempre com o cuidado de descontar os efeitos do crescimento orgânico da rede de agências do banco. Isso é particularmente verdadeiro no caso de gastos como segurança e limpeza, e a relação permanece válida para categorias menos diretamente ligadas à estrutura física – como *marketing* e processamento de dados – uma vez que essas também evoluem com o volume de clientes e negócios.

Para essas últimas, no entanto, e particularmente no caso de bancos que não atuem no varejo, é interessante observar que, apesar de sua expansão em termos de pontos de atendimento ser baixa ou nula, o aumento na plataforma de clientes e no volume de atividades, refletida em maiores receitas, justificaria, por exemplo, um maior ou menor gasto com marketing, dentre outros.

Uma vez computado o crescimento orgânico, ou seja, após descontar o aumento de despesas administrativas decorrente da abertura de novas agências, é possível verificar qual foi a real evolução desses gastos por ponto – isto é, quanto mais (ou menos) cada instituição gasta para operar cada um de seus pontos de atendimento. O gasto por ponto, em valores absolutos,

não é um índice comparável entre bancos, uma vez que existem estratégias diferenciadas em relação a tamanho das agências, decoração, nível de serviços terceirizados, localização, etc.

A taxa de crescimento das despesas administrativas, descontada a expansão da rede, engloba quatro principais *drivers*: a inflação no país, a modernização das agências, o aumento generalizado de preços no mercado de um determinado produto ou serviço e o descontrole na gestão das compras.

A inflação afeta as compras de todas as instituições e, assim como o crescimento orgânico, deverá ser descontada para que se torne possível identificar corretamente os bancos cujos gastos crescem de maneira desregulada. Sendo assim, a inflação acumulada para o período foi subtraída do aumento nas despesas, de forma que os valores encontrados refletem o crescimento real.

A modernização e maior sofisticação das agências, promovida com base no público a ser atendido e na imagem que o banco deseja comunicar, é um efeito dificilmente identificável pela análise dos balanços financeiros. Ainda que o relatório da administração explice uma estratégia nesse sentido, quantificar a porcentagem dos aumentos devida a esses esforços é, quando muito, um exercício de adivinhação. Nesse estudo, tais efeitos serão desconsiderados, exceto quando houver dados suficientes para adotar uma estimativa informada.

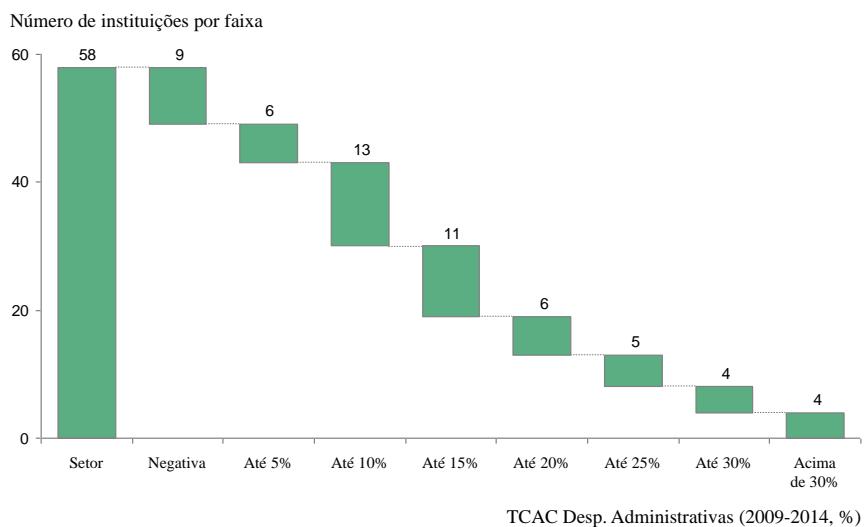
Em relação ao aumento de preços num determinado produto ou serviço, esse fenômeno ocorre nos mais diversos mercados e pelas mais diversas razões; uma mudança no número de *players* ou nas barreiras de entrada para produção de um item pode gerar uma mudança no preço final praticado que afetará todos os compradores, a princípio, de igual maneira. Nesse sentido, é essencial observar o comportamento dos gastos por subcategoria, considerando médias diferentes de aumento para cada uma, e só então destacar as empresas cujo desempenho foi melhor ou pior do que o das demais.

Por fim, o descontrole na gestão das compras é identificado como resultado das etapas anteriores, ou seja, leva em consideração o aumento real nas despesas que não encontra explicação em fenômenos fora do controle do banco - como a inflação e mudanças nos mercados fornecedores – nem em seu próprio crescimento. Buscam-se, portanto, empresas que gastam progressivamente mais do que seus pares nas mesmas categorias, ou que não conseguem deter aumentos em itens para os quais os demais bancos encontraram estabilidade ou crescimento moderado.

Uma última ressalva a ser notada antes de se prosseguir com a análise dos dados é que as ferramentas de Aprovisionamento têm por objetivo auxiliar empresas com dificuldade para conter seus gastos, mesmo quando os aumentos forem generalizados. Habilidades de negociação e gestão da demanda, por exemplo, podem diminuir sensivelmente os efeitos do aumento nos preços unitários, o que significa que altas taxas de crescimento nos gastos de uma categoria para todo o setor ainda representariam uma oportunidade de projeto. No entanto, dado que o objetivo do trabalho é identificar oportunidades em bancos específicos, um aumento generalizado será destacado, porém não tratado como determinante na recomendação dos bancos a endereçar.

Para os 58 bancos mapeados, a taxa média de crescimento das despesas administrativas variou significativamente, desde uma redução de 18% ao ano (BBM) até um aumento de 61% ao ano (SICREDI e Gerador). De forma geral, no entanto, as taxas ficam bastante distribuídas entre 5% e 30% ao ano, conforme Figura 3.10.

Figura 3.10 – TCAC de Despesas Administrativas 2009-2014



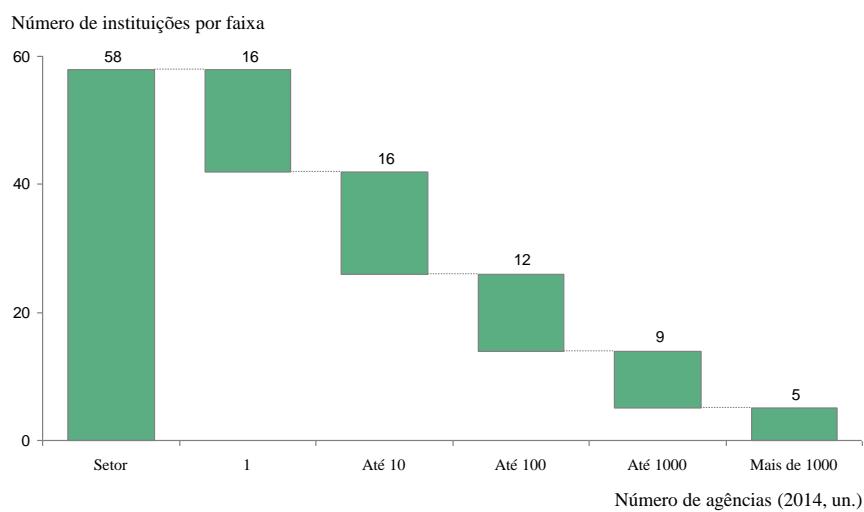
As taxas calculadas ainda não tiveram o crescimento orgânico descontado, ou seja, traduzem simplesmente um aumento no volume de despesas a cargo da área de compras e que poderiam ser alvo de melhoria mediante um projeto em Aprovisionamento. O foco de interesse, no entanto, estará em empresas que, além de aumentar o volume de despesas administrativas propriamente dito, tenham aumentado a média de gastos por ponto.

Crescimento Orgânico

O crescimento orgânico da empresa, medido pela expansão de sua rede de agências, não traduz perfeitamente o aumento do volume de negócios, porém é mais relevante para o ajuste das despesas administrativas do que o volume de depósitos ou o aumento das receitas, por exemplo. Isso ocorre pois as despesas administrativas estão estreitamente ligadas à estrutura física do banco, principalmente no que se refere a serviços de terceiros. Além disso, no caso dos bancos comerciais, o número de agências tem ainda – apesar da tendência de digitalização - alta relação com o número de clientes, e são justamente essas as instituições financeiras com volume mais significativo de despesas administrativas.

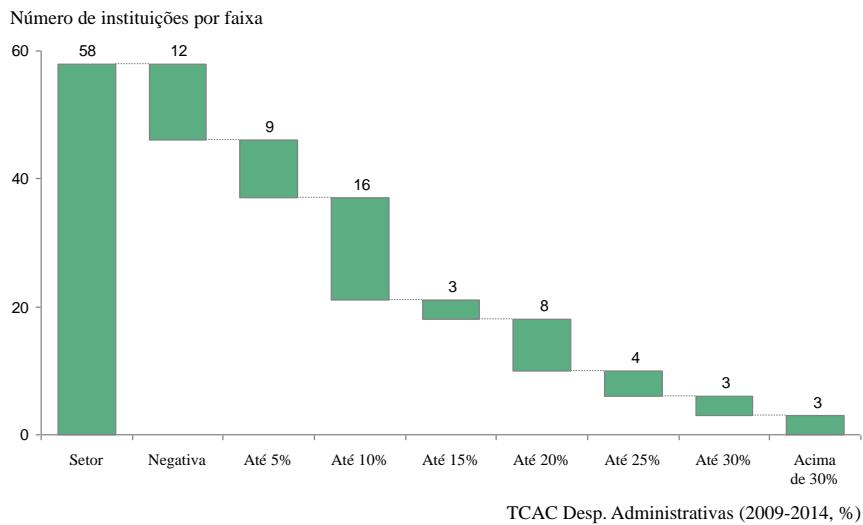
Dos bancos mapeados, 16 (28% da amostra) operam com apenas um ponto de atendimento, conforme Figura 3.11. Usualmente, essas instituições não atendem pessoas físicas e atuam diretamente de seu escritório, de forma que é esperado que o volume e o crescimento das despesas com limpeza e segurança, por exemplo, sejam baixos. No presente estudo, empresas com mais de 5 pontos de atendimento terão sua taxa de crescimento no número de agências descontada daquela de despesas administrativas, num esforço para tornar os valores dos diferentes bancos mais comparáveis.

Figura 3.11 – Número de agências por banco em 2014



A distribuição das taxas obtidas para o crescimento das despesas administrativas como um todo, descontado o crescimento da rede de agências quando cabível, pode ser encontrada na Figura 3.12.

Figura 3.12 – TCAC de Despesas Administrativas 2009-2014, ajustada



É interessante notar que, uma vez descontado o crescimento da rede, surgem dois grupos de empresas em relação à taxa de crescimento: 37 bancos com crescimento abaixo de 10% ao ano (ainda sem descontar a inflação acumulada) e outros 18 com crescimento acima de 15%. Essa divisão, inexistente antes da introdução do crescimento orgânico, pode indicar que enquanto algumas empresas tinham crescimento alto em decorrência de uma expansão da rede, outras pareciam ter evolução estável nas despesas, enquanto na verdade reduziam seu número de agências e, consequentemente, aumentavam a despesa por ponto.

O detalhamento dos resultados obtidos pode ser encontrado na Tabela 3.14.

Tabela 3.14 – Evolução das Despesas Administrativas 2009-2014, ajustada

Banco	Evolução de Despesas Administrativas				Análise	Inflação média anual no período: 6,11%
	TCAC (2009-2014, %)	Desconto por Expansão de rede (%)	TCAC descontada Expansão de rede (%)	TCAC descontadas Expansão de rede e inflação (%)		
ABC-BRASIL	9,5	-	9,5	3,3	Crescimento MODERADO	
ALFA	-2,6	-	-2,6	-8,7	Crescimento NEGATIVO	
BANCO RANDON S.A.	-6,1	-	-6,1	-12,2	Crescimento NEGATIVO	
BANCO SEMEAR	9,5	-	9,5	3,4	Crescimento MODERADO	
BANCO TOPÁZIO S.A.	26,1	-	26,1	20,0	Crescimento ALTO	
BANCOOB	18,6	-	18,6	12,5	Crescimento ALTO	
BANESTES	5,2	-0,6	4,6	-1,5	Crescimento MODERADO	
BANIF	-7,3	-	-7,3	-13,4	Crescimento NEGATIVO	
BANRISUL	11,0	-4,0	7,0	0,8	Crescimento NEGATIVO	
BB	10,6	-2,2	8,3	2,2	Crescimento MODERADO	
BBM	-17,6	-	-17,6	-23,7	Crescimento NEGATIVO	
BCO A.J. RENNER S.A.	32,2	-	32,2	26,1	Crescimento ALTO	
BCO CARGILL S.A.	10,6	-	10,6	4,5	Crescimento MODERADO	
BCO CLASICO S.A.	5,6	-	5,6	-0,5	Crescimento MODERADO	
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	60,7	-	60,7	54,6	Crescimento ALTO	
BCO DA AMAZONIA S.A.	7,9	-3,4	4,5	-1,6	Crescimento MODERADO	
BCO DAYCOVAL S.A.	33,6	-6,9	26,8	20,7	Crescimento alto, parcialmente justificado	
BCO DO EST. DE SE S.A.	10,2	-0,3	9,8	3,7	Crescimento MODERADO	
BCO DO EST. DO PA S.A.	18,6	-7,7	10,9	4,7	Crescimento alto, parcialmente justificado	
BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	10,3	-9,7	0,6	-5,5	Crescimento MODERADO	
BCO FIBRA S.A.	5,1	10,6	15,7	9,6	Crescimento MODERADO	
BCO FICSA S.A.	-7,9	-	-7,9	-14,0	Crescimento NEGATIVO	
BCO GERADOR S.A.	60,6	-	60,6	54,5	Crescimento ALTO	
BCO KDB BRASIL S.A.	0,1	-	0,1	-6,0	Crescimento MODERADO	
BCO MODAL S.A.	9,0	-	9,0	2,9	Crescimento MODERADO	
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	21,7	-4,0	17,7	11,6	Crescimento alto, parcialmente justificado	
BCO TOKYO-MITSUBISHI BM S.A.	21,9	-	21,9	15,8	Crescimento ALTO	
BCO TRIANGULO S.A.	4,8	1,8	6,6	0,5	Crescimento MODERADO	
BIC	11,8	-0,6	11,2	5,1	Crescimento MODERADO	
BMG	14,1	-7,4	6,7	0,6	Crescimento MODERADO	
BOFA MERRILL LYNCH	19,7	-	19,7	13,6	Crescimento ALTO	
BPN BRASIL BM S.A.	-9,6	-	-9,6	-15,7	Crescimento NEGATIVO	
BRADESCO	12,0	-6,1	5,9	-0,2	Crescimento MODERADO	
BRASIL PLURAL	28,1	-	28,1	22,0	Crescimento ALTO	
BRB	10,5	-14,3	-3,8	-9,9	Crescimento MODERADO	
BTG PACTUAL	27,7	-12,5	15,2	9,1	Crescimento alto, parcialmente justificado	
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	15,0	-10,2	4,8	-1,3	Crescimento MODERADO	
CITIBANK	-7,6	-	-7,6	-13,7	Crescimento NEGATIVO	
CREDIT AGRICOLE	8,9	-	8,9	2,8	Crescimento MODERADO	
CREDIT SUISSE	22,6	-	22,6	16,5	Crescimento ALTO	
DEUTSCHE	17,9	-	17,9	11,8	Crescimento ALTO	
FATOR	-14,0	-	-14,0	-20,1	Crescimento NEGATIVO	
HSBC	6,6	0,9	7,5	1,4	Crescimento MODERADO	
INDUSTRIAL DO BRASIL	4,3	-3,1	1,2	-4,9	Crescimento MODERADO	
INDUSVAL	16,5	1,9	18,4	12,3	Crescimento alto, parcialmente justificado	
ING	2,9	-	2,9	-3,2	Crescimento MODERADO	
INTERMEDIUM	22,6	-71,9	-49,3	-55,4	Crescimento ALTO, justificado	
ITAU	6,1	3,1	9,2	3,1	Crescimento MODERADO	
J.MALUCELLI	23,0	-	23,0	16,9	Crescimento ALTO	
JP MORGAN CHASE	26,6	-3,7	22,8	16,7	Crescimento alto, parcialmente justificado	
MERCANTIL DO BRASIL	6,8	-5,0	1,8	-4,3	Crescimento MODERADO	
NATRIXIS BRASIL S.A. BM	5,3	-	5,3	-0,8	Crescimento MODERADO	
PINE	1,2	-6,6	-5,4	-11,5	Crescimento MODERADO	
RENDIMENTO	18,2	-	18,2	12,1	Crescimento ALTO	
SAFRA	10,7	-1,8	8,9	2,8	Crescimento MODERADO	
SANTANDER	6,3	-2,8	3,4	-2,7	Crescimento MODERADO	
SOFISA	-10,2	-2,5	-12,7	-18,8	Crescimento NEGATIVO	
VOTORANTIM	2,4	6,9	9,3	3,2	Crescimento MODERADO	
Média	11,5	-5,6	8,7	2,6		

Em relação à evolução no número de agências nos últimos anos, observa-se uma tendência de estagnação ou mesmo redução para a maioria dos bancos. Apenas 25 dos 58 bancos considerados (43%) apresentaram aumento no número de agências, enquanto para os demais o aumento nas despesas administrativas não encontra justificativa na abertura de novos pontos. As instituições de principal interesse para nossa análise são, portanto, aquelas classificadas como “Crescimento ALTO”.

Se focarmos especificamente nos 8 maiores bancos em termos de ativos totais, notaremos que 5 operam com mais de 1000 agências espalhadas pelo país, o que torna a análise

de despesas com categorias administrativas extremamente relevante no que diz respeito a serviços prestados nos pontos de atendimento. Os outros 3 grandes bancos – BTG Pactual, HSBC e Safra – têm número menor de agências, sendo que para os dois últimos esse número é ainda bastante expressivo.

Quanto ao comportamento geral do mercado em relação à redução no número de agências, essa tendência se inverte entre os grandes bancos, e a maioria apresentou aumento no período entre 2009 e 2014. A análise do crescimento para os 8 bancos revela “Crescimento MODERADO” para todos, exceto BTG Pactual, cujo “Crescimento ALTO” é parcialmente justificado pelo aumento em sua rede de agências, de 5 para 9, conforme Tabela 3.15.

Tabela 3.15 – Evolução no número de agências 2009-2014 para 8 maiores bancos

Banco	Número de agências		TCAC (2009-2014, %)
	2009	2014	
BB	4952	5524	2
BRADESCO	3462	4665	6
BTG PACTUAL	5	9	12
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	2085	3391	10
HSBC	895	854	-1
ITAU	4555	3885	-3
SAFRA	99	108	2
SANTANDER	2295	2640	3
Média			3,9

3.3.2.2 Análise para subcategorias específicas

Conforme detalhado nas análises anteriores, uma das dificuldades na comparação do desempenho na gestão de compras administrativas pelas diferentes instituições financeiras atuando no Brasil é a variedade de abordagens diferentes para detalhar as subcategorias de despesa. Apesar da padronização imposta pelos organismos reguladores, há ainda espaço para interpretação por parte dos bancos, e a compilação de valores comparáveis para cada tipo de compra envolve um exame cuidadoso, relatório a relatório, do que efetivamente está incluído em cada conta.

Mesmo após esse tratamento meticuloso das informações disponíveis, restam embutidas nos valores encontrados disparidades que podem vir a comprometer uma análise mais detalhada. Buscando contornar essa dificuldade, optou-se por complementar o estudo com um

olhar mais aprofundado sobre algumas subcategorias em particular, selecionadas levando-se em consideração relevância e disponibilidade de dados detalhados para a maioria das instituições consideradas.

Seleção das Categorias

A seleção de categorias representativas para análise da evolução das contas de Despesas Administrativas tem por objetivo principal tornar os dados tabelados tão comparáveis quanto possível, mitigando os efeitos das diferentes abordagens adotadas pelos bancos ao preparar seus demonstrativos.

A padronização de demonstrativos exigida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) determina a explicitação da posição da conta de Despesas Administrativas, porém não estabelece um padrão de categorias, nem requer da instituição seu detalhamento. Sendo assim, as declarações fornecidas pelos bancos costumam apresentar as categorias de compras administrativas em agrupamentos diferentes, ainda que, na maior parte dos casos, o total das despesas englobe aproximadamente os mesmos itens. As Figuras 3.13, 3.14 e 3.15 ilustram essa afirmação, retratando o detalhamento de despesas administrativas para três dos bancos estudados.

Figura 3.13 – Detalhamento de Desp. Administrativas 2014 do Bco. Daycoval

	Banco		Consolidado	
	2014	2013	2014	2013
Despesas de água, energia e gás	(1.093)	(1.034)	(1.446)	(1.325)
Despesas de aluguéis e seguros	(16.241)	(15.257)	(18.848)	(17.878)
Despesa de arrendamento de bens	(209)	(4.101)	(209)	(4.101)
Despesas de comunicações	(7.135)	(6.081)	(8.438)	(7.534)
Despesas de contribuições filantrópicas	(4.487)	(4.825)	(4.487)	(4.825)
Despesas de manutenção e conservação de bens	(3.318)	(3.291)	(3.572)	(3.447)
Despesas com materiais	(3.142)	(2.702)	(3.229)	(2.813)
Despesas de processamento de dados	(34.423)	(25.360)	(34.630)	(25.525)
Despesas de promoções, propaganda e publicações	(12.873)	(9.284)	(13.536)	(9.862)
Despesas com serviços de terceiros, técnicos e especializados (1)	(332.068)	(279.833)	(315.431)	(271.873)
Despesas de depreciação e amortização	(5.898)	(1.831)	(6.309)	(2.216)
Outras despesas administrativas	(32.614)	(22.487)	(35.060)	(24.717)
Total de outras despesas administrativas	(453.501)	(376.086)	(445.195)	(376.116)

Fonte: Demonstração do resultado do exercício 2014 do Bco. Daycoval

Figura 3.14 – Detalhamento de Desp. Administrativas 2014 do Bco. SMBC

	2014	2013
Despesas com aluguel	(4.759)	(3.620)
Despesas de processamento de dados	(3.975)	(3.882)
Despesas com serviços técnicos especializados	(2.296)	(2.386)
Despesas de comunicação	(1.714)	(1.467)
Despesas com serviços do sistema financeiro	(339)	(303)
Despesas de manutenção e conservação de bens	(305)	(268)
Despesas com serviços de vigilância e segurança	(414)	(346)
Despesas de transporte	(122)	(101)
Despesas de material	(99)	(90)
Despesas de água, energia e gás	(140)	(122)
Despesas com serviços de terceiros	(788)	(647)
Despesas de propaganda e publicidade	(8)	(185)
Despesas de seguros	(164)	(142)
Despesas de promoções e relações públicas	(47)	(93)
Despesas de contribuições filantrópicas	(77)	(195)
Despesas de amortização e depreciação	(744)	(893)
Outras despesas administrativas	<u>(1.598)</u>	<u>(1.072)</u>
Total	<u>(17.589)</u>	<u>(15.812)</u>

Fonte: Demonstração do resultado do exercício 2014 do Bco. Sumitomo Mitsui

Figura 3.15 – Detalhamento de Desp. Administrativas 2014 do Bco. Itaú

Despesas Administrativas	(14.325)	(13.257)	(12.665)
Processamento de Dados e Telecomunicações	(3.870)	(3.700)	(3.523)
Serviços de Terceiros	(4.189)	(3.215)	(3.255)
Instalações	(924)	(964)	(962)
Propaganda, Promoções e Publicidade	(972)	(1.361)	(942)
Despesas de Aluguéis	(1.216)	(1.100)	(974)
Transportes	(432)	(454)	(500)
Materiais	(365)	(356)	(386)
Despesas com Serviços Financeiros	(544)	(496)	(512)
Segurança	(627)	(549)	(511)
Concessionárias de Serviços Públicos	(289)	(248)	(290)
Despesas de Viagem	(204)	(194)	(188)
Outros	(693)	(620)	(622)

Fonte: Demonstração do resultado do exercício 2014 do Bco. Itaú

Nos exemplos apresentados, percebe-se que algumas categorias de despesas aparecem no detalhamento de todas as instituições, ainda que a nomenclatura utilizada não seja homogênea. Esse comportamento se repete nas demais instituições do setor, sendo que quatro grupos se destacam seja pela recorrência, seja por sua representatividade dentro do total da conta:

- *Serviços Técnicos Especializados e de Terceiros*: representam, em média, 28% do total de Outras Despesas Administrativas para os bancos selecionados, e englobam serviços como limpeza e segurança, além de honorários advocatícios, auditoria, contabilidade e consultoria, dentre outros; o conjunto dessas despesas vem crescendo, em média, 20% ao ano desde 2009

- *Processamento de Dados*: representam, em média, 13% do total de Outras Despesas Administrativas e incluem despesas relacionadas à contratação de servidores e capacidade de processamento terceirizados; cresceu, em média, 15% ao ano desde 2009
- *Comunicações*: representam, em média, 6% do total de Outras Despesas Administrativas para os 58 bancos considerados, e englobam os serviços de comunicação contratados (telefonia, internet, softwares para videoconferência, etc.); a categoria cresceu, em média, 3% ao ano desde 2009
- *Promoções, RP e Publicações*: representam, em média, 4% do total de Outras Despesas Administrativas, incluindo todas as despesas relacionadas a *marketing* e promoções, eventos de divulgação, publicações variadas, propaganda, etc.; o crescimento anual desde 2009 foi de, em média, 2%

Combinadas, as categorias selecionadas respondem por, em média, 49% do total de Despesas Administrativas dos bancos mapeados. Além disso, verifica-se na Tabela 3.16 que, para a maioria das instituições, o crescimento dessas despesas está em linha com o crescimento geral da conta, ou seja, que bancos com crescimento acelerado nas categorias de compras destacadas, de forma geral, têm também crescimento acima de pares para compras administrativas como um todo. Essa evidência corrobora a adequação de se analisar a evolução dessas categorias como *proxy* para a evolução das despesas administrativas como um todo.

Tabela 3.16 – Bancos com maior crescimento nas Desp. Administrativas 2009-2014

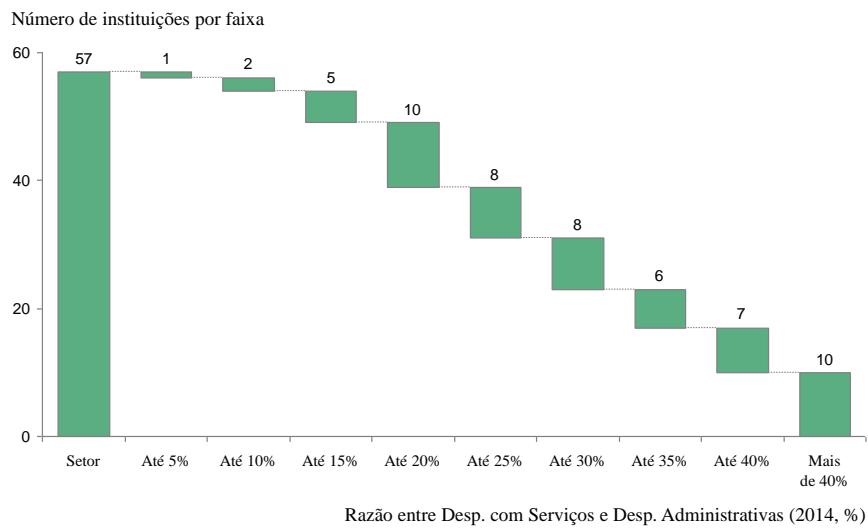
Banco	TCAC Desp. Administrativas (2009-2014, %)	Banco	TCAC Cats. Selecionadas (2009-2014, %)
BRASIL PLURAL	210.0	BRASIL PLURAL	170.3
BCO COOPERATIVO SICREDI	60.7	BCO COOPERATIVO SICREDI	122.0
BCO GERADOR S.A.	50.6	BCO GERADOR S.A.	108.1
BTG PACTUAL	35.7	BCO DO EST. DO PA S.A.	36.2
BCO DAYCOVAL S.A	33.6	BCO DAYCOVAL S.A	35.7
BCO A.J. RENNER S.A.	32.2	DEUTSCHE	31.4
CREDIT SUISSE	26.3	BANCO RANDON S.A.	28.8
BCO DO EST. DO PA S.A.	26.1	BCO RABOBANK INTL BRASÍ	25.2
JP MORGAN CHASE	25.5	BCO DO EST. DE SE S.A.	25.1
J.MALUCELLI	23.0	BANCOOB	22.9
INTERMEDIUM	22.6	BCO A.J. RENNER S.A.	22.8
BCO TOKYO-MITSUBISHI BM	21.9	JP MORGAN CHASE	22.6
BCO RABOBANK INTL BRASI	21.7	J.MALUCELLI	20.5
BANCOOB	18.4	INDUSVAL	19.1
BANCO TOPÁZIO S.A.	17.4	INDUSTRIAL DO BRASIL	18.8
Média setor	14.0	Média setor	15.0

Evolução das categorias

Serviços Técnicos Especializados e de Terceiros

As despesas na categoria são responsáveis por até 85% das despesas administrativas dos bancos considerados, sendo que, para a maioria, essa relação se encontra entre 15% e 40%, conforme Figura 3.16.

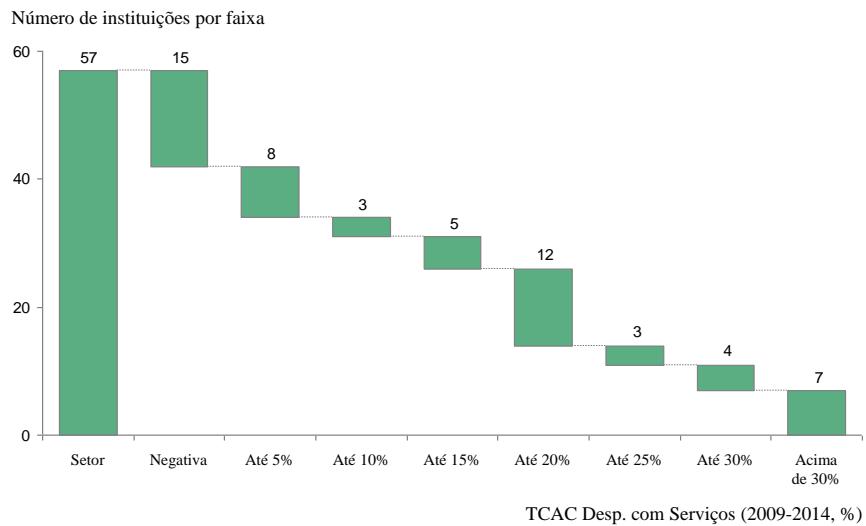
Figura 3.16 – Relevância das despesas com Serviços 2014



A mediana para essa distribuição é de 25%, ou seja, metade das instituições mapeadas têm mais de 25% de suas despesas administrativas comprometidas com a contratação de serviços de terceiros.

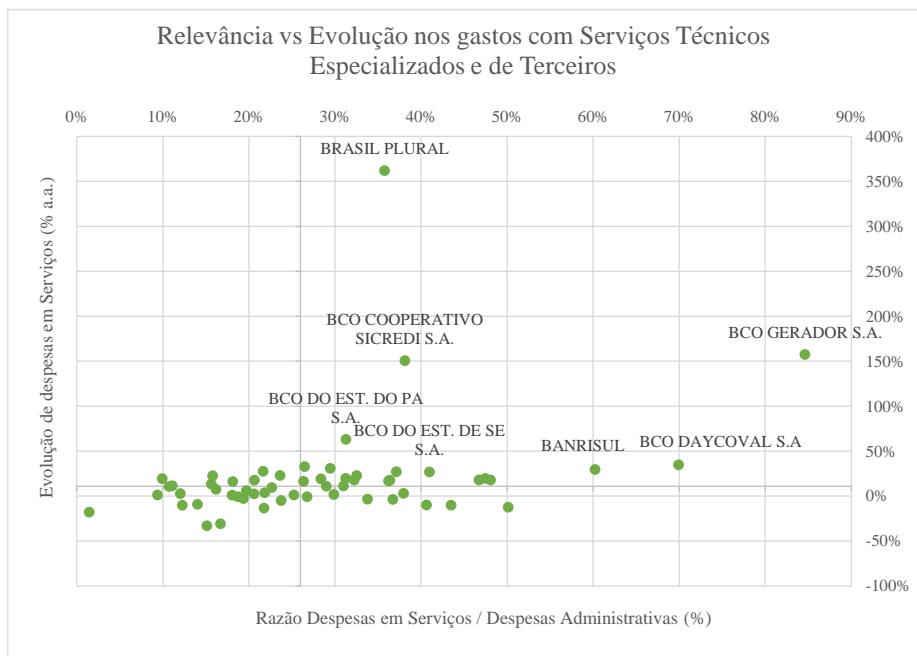
Do ponto de vista da evolução no tempo (Figura 3.17), o banco com crescimento mais acelerado de gastos na categoria foi Brasil Plural, cuja despesa passou de R\$4,4 milhões em 2013 para R\$20 milhões em 2014. Tal valor, no entanto, não tem caráter de alarme para a presente análise, uma vez que, como já discutido, está relacionado a uma recente aquisição realizada pela empresa. Outros aumentos, no entanto, como é o caso do banco Daycoval (aumento médio anual de 35% desde 2009) não estão diretamente relacionados a processos de fusão ou aquisição e são, portanto, pontos de destaque.

Figura 3.17 – Evolução das Despesas com Serviços 2009-2014



A combinação da representatividade dessas despesas frente ao total de despesas administrativas e de sua taxa média de crescimento anual (Figura 3.18) fornece um panorama no qual é possível identificar empresas com gastos relativamente altos na categoria, os quais vêm, ademais, crescendo aceleradamente.

Figura 3.18 – Desempenho na gestão das Despesas com Serviços



Além daqueles já destacados na Figura 3.18, são considerados casos de interesse os demais bancos que figuram no quadrante superior direito, ou seja, aqueles para os quais as

despesas com Serviços Técnicos Especializados e de Terceiros representam mais do que 25% do total de despesas administrativas e vêm crescendo a uma taxa superior a 18% ao ano. A lista completa de bancos de interesse se encontra na Tabela 3.17.

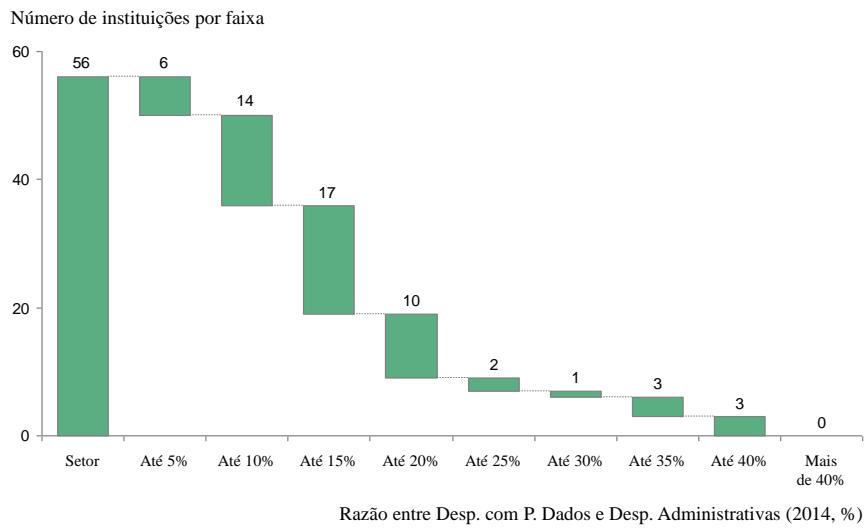
Tabela 3.17 – Bancos em situação preocupante para Despesas com Serviços

Banco	Desp. com Serviços / Desp. Administrativas (2014, %)	TCAC Despesas com Serviços (2009-2014, %)
BANCOOB	32.5	23.0
BANIF	37.1	27.1
BANRISUL	60.2	29.7
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	38.1	150.6
BCO DAYCOVAL S.A	69.9	34.7
BCO DO EST. DE SE S.A.	41.0	26.8
BCO DO EST. DO PA S.A.	31.3	63.2
BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	47.5	19.7
BCO GERADOR S.A.	84.6	157.6
BRADESCO	31.0	11.1
BRASIL PLURAL	35.8	361.9
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	28.4	19.2
DEUTSCHE	29.5	30.8
INDUSTRIAL DO BRASIL	26.5	32.8
ITAU	29.0	10.9
J.MALUCELLI	31.2	19.7
Média setor	29.0	20.0

Processamento de Dados

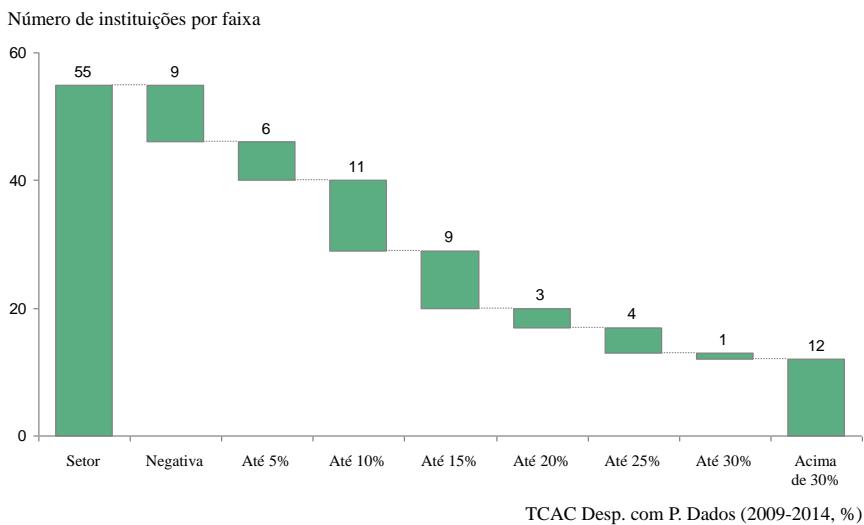
As despesas com Processamento de Dados compõem até 38% das despesas administrativas dos bancos mapeados, enquanto a maioria (40 bancos, ou 69% da amostra) apresenta relação entre 5% e 20%. Apesar de representar, em média, porcentagem menor das despesas do que a categoria de Serviços, as compras de Processamento de Dados estão entre as mais volumosas reportadas pelas diversas instituições, e apresentam taxa de crescimento média de 15% ao ano, conforme Figuras 3.19 e 3.20.

Figura 3.19 – Relevância das despesas com Processamento de Dados 2014



Em termos de crescimento médio anual, a categoria apresenta taxas também menores do que a de Serviços, porém existe um grupo significativo de empresas (11, quase 20% da amostra) cujas despesas crescem consistentemente mais do que 35% ao ano.

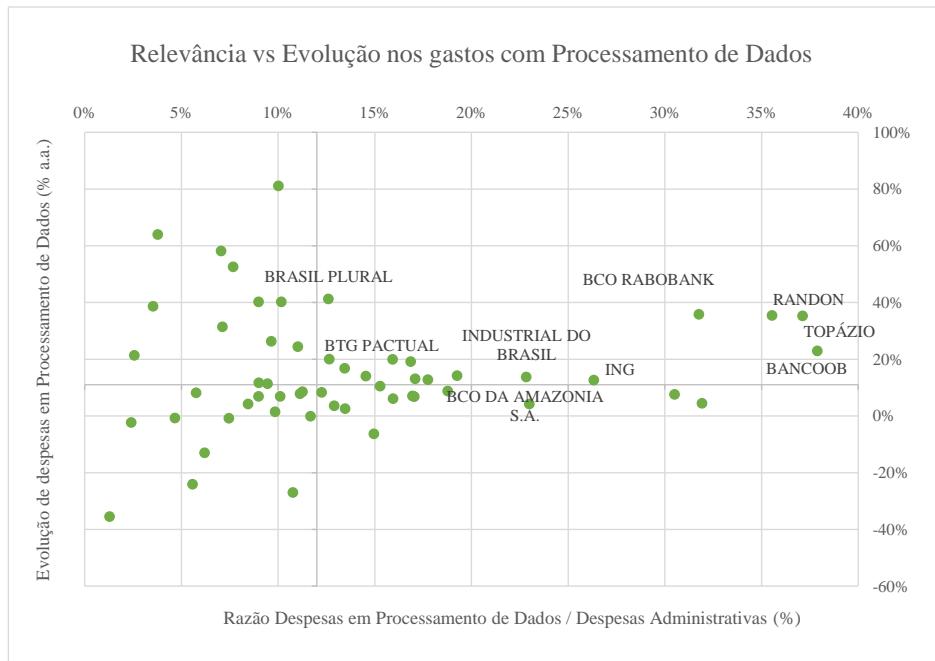
Figura 3.20 – Evolução das Despesas com Processamento de Dados 2009-2014



Combinando os dados de evolução no tempo com a razão de despesas de Processamento de Dados sobre despesas administrativas (Figura 3.21), e tomando como eixos as medianas de cada uma das distribuições, chegamos novamente à identificação de um grupo de empresas para

as quais os gastos com Processamento de Dados não apenas são altos, mas também crescem mais do que para o restante do setor.

Figura 3.21 – Desempenho na gestão de Despesas com Processamento de Dados



As empresas em destaque são, portanto, aquelas reportadas na Tabela 3.18.

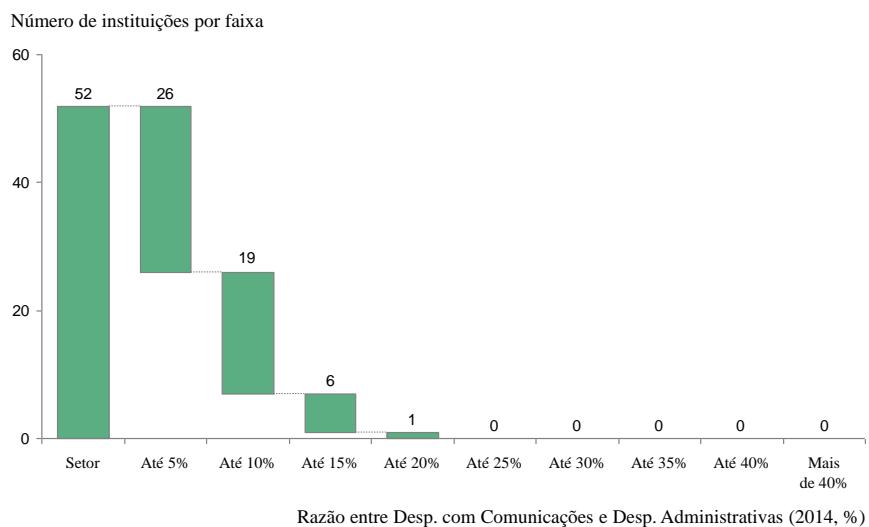
Tabela 3.18 - Bancos em situação preocupante para Despesas com Dados

Banco	Desp. com Dados / Desp. Administrativas (2014, %)	TCAC Despesas com Dados (2009-2014, %)
ABC-BRASIL	11.0	24.4
BANCO RANDON S.A.	35.5	35.5
BANCO TOPÁZIO S.A.	37.1	35.3
BANCOOB	37.9	23.0
BCO DA AMAZONIA S.A.	19.3	14.2
BCO DO EST. DE SE S.A.	12.7	20.1
BCO DO EST. DO PA S.A.	17.8	12.8
BCO MODAL S.A.	17.1	13.2
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	31.8	35.9
BCO TOKYO-MITSUBISHI BM S.A.	13.4	16.8
BRASIL PLURAL	12.6	41.3
BTG PACTUAL	15.9	20.0
CITIBANK	14.5	14.1
CREDIT AGRICOLE	16.9	19.2
INDUSTRIAL DO BRASIL	22.8	13.8
ING	26.3	12.7
Média setor	14.0	15.0

Comunicações

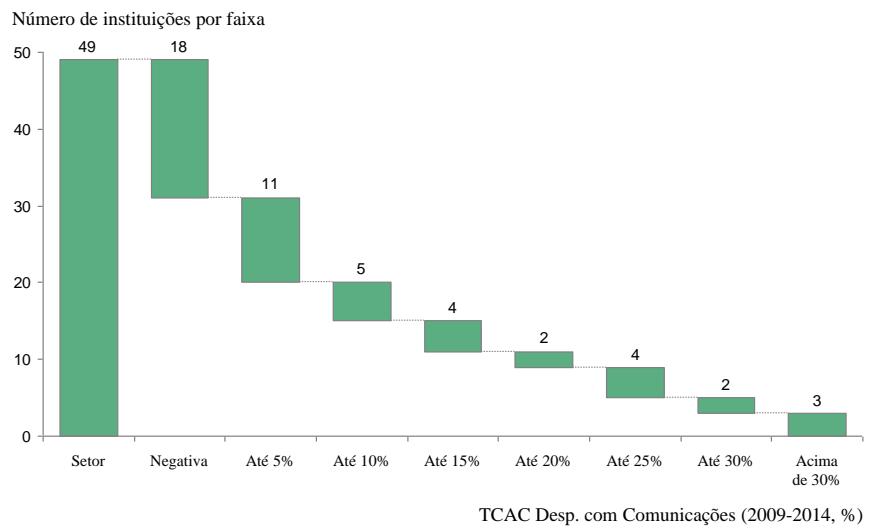
Repetindo as análises anteriores, agora com foco na categoria de Comunicações (Figura 3.22), encontramos uma média de 6%, entre os bancos mapeados, para a relação entre as despesas nessa categoria e o total de despesas administrativas. Dentre os bancos com despesas de Comunicações mais expressivas frente às demais, destacam-se principalmente bancos públicos, como o Banco Cooperativo SICREDI (15%) e o Banco do Estado de Sergipe (também 15%).

Figura 3.22 – Relevância das despesas com Comunicações 2014



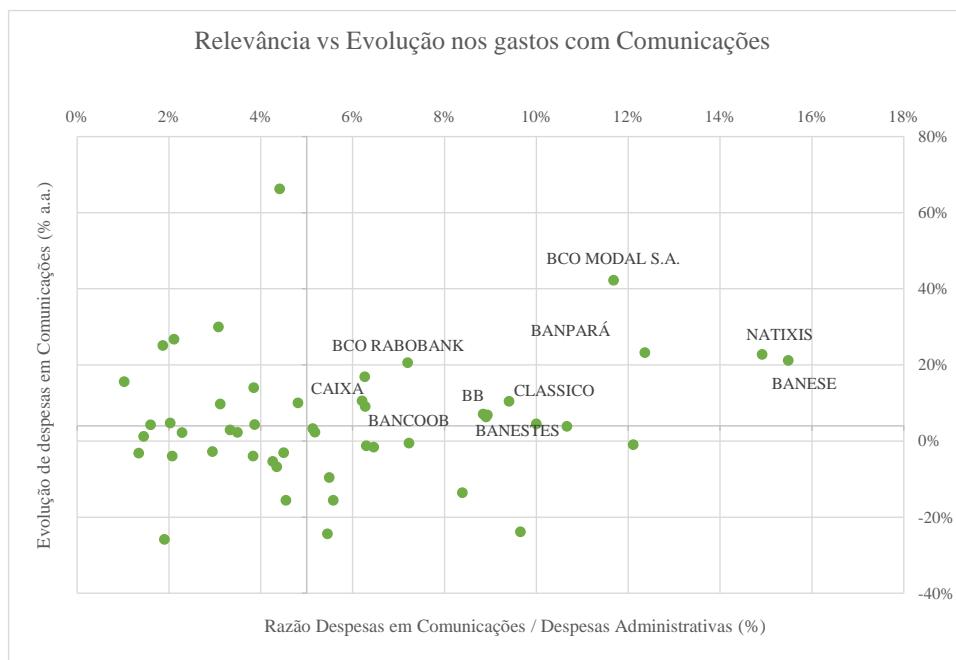
Em relação à taxa de crescimento, os valores mais altos – acima de 20% ao ano – estão associadas a bancos privados como Daycoval (25%), Modal (42%) e Tokyo-Mitsubishi (30%). O fato de muitos bancos apresentarem taxa negativa de crescimento (conforme Figura 3.23) para a categoria torna ainda mais suspeita a situação de bancos com descontrole nessas despesas, uma vez que o comportamento do setor como um todo evidencia a viabilidade de reduzir as taxas de crescimento.

Figura 3.23 - Evolução das Despesas com Comunicações 2009-2014



Por fim, se levarmos em consideração tanto a relevância quanto a evolução das despesas com Comunicações, chegamos ao panorama retratado na Figura 3.24.

Figura 3.24 – Desempenho na gestão de Despesas com Comunicações 2009-2014



Os bancos que se encontram no primeiro quadrante, ou seja, com ambos os índices acima da maioria dos demais, se encontram enumerados na Tabela 3.19.

Tabela 3.19 - Bancos em situação preocupante para Despesas com Comunicações

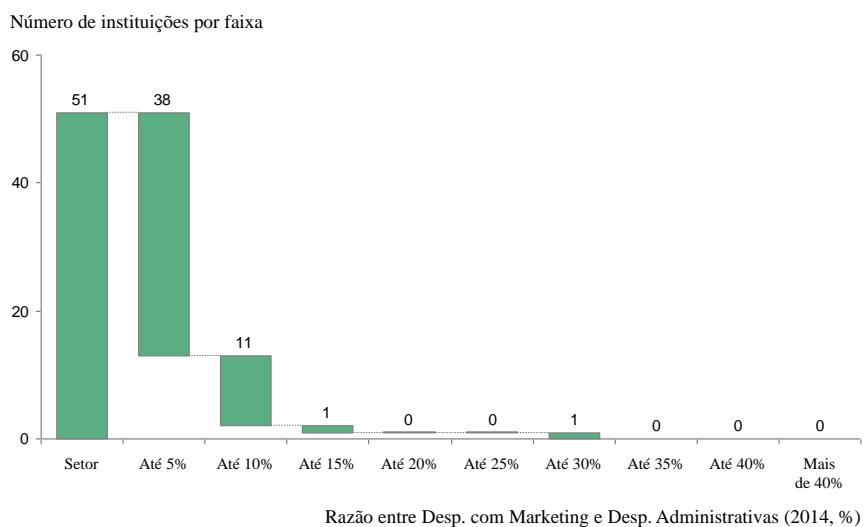
Banco	Desp. com Comunicações / Desp. Administrativas (2014, %)	TCAC Despesas com Comunicações (2009-2014, %)
BANCOOB	6.3	16.9
BANESTES	8.9	6.4
BB	8.8	7.1
BCO CLASSICO S.A.	8.9	6.9
BCO DO EST. DE SE S.A.	15.5	21.2
BCO DO EST. DO PA S.A.	12.4	23.2
BCO MODAL S.A.	11.7	42.3
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	7.2	20.6
BRADESCO	10.0	4.5
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	6.3	9.1
DEUTSCHE	9.4	10.5
JP MORGAN CHASE	6.2	10.6
NATIXIS BRASIL S.A. BM	14.9	22.7
Média setor	6.0	5.0

Marketing

As despesas com Marketing representam, em média, 4% do total de despesas administrativas dos bancos considerados, e vêm crescendo a uma taxa média de 2% ao ano, conforme Figuras 3.25 e 3.26. Assim como nas despesas de comunicações, o baixo crescimento médio faz com que taxas altas se destaquem como ainda mais problemáticas do que, por exemplo, na categoria de Serviços, onde o setor como um todo vem aumentando seus gastos.

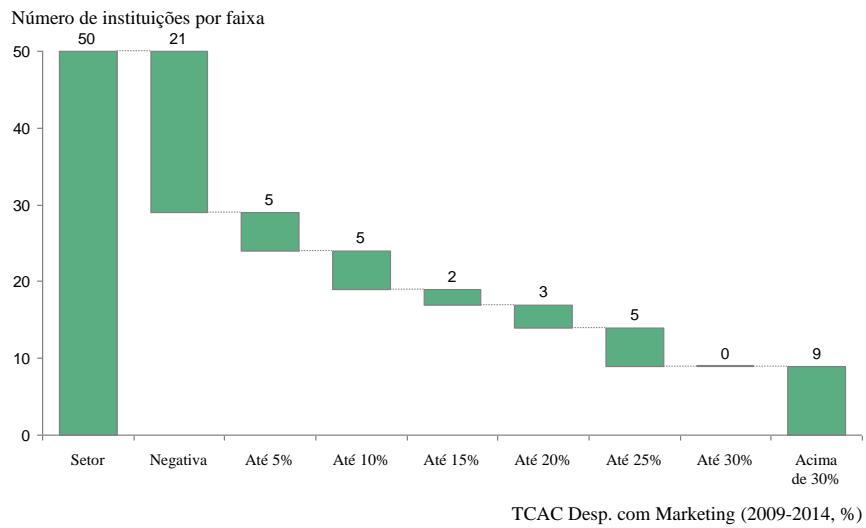
O banco com maior razão despesas com marketing sobre despesas administrativas totais é o SICREDI, com 26% e crescimento extremamente acelerado (média de 124% ao ano) desde 2009. As maiores porcentagens de despesas com marketing, depois do SICREDI, correspondem também a grandes bancos públicos: Banco de Brasília (10%), Caixa Econômica Federal (8%) e Banco do Estado do Pará (8%), sendo que a taxa de crescimento anual deste último gira em torno de 49%, o que caracteriza situação de alerta.

Figura 3.25 – Relevância das despesas com Marketing 2014



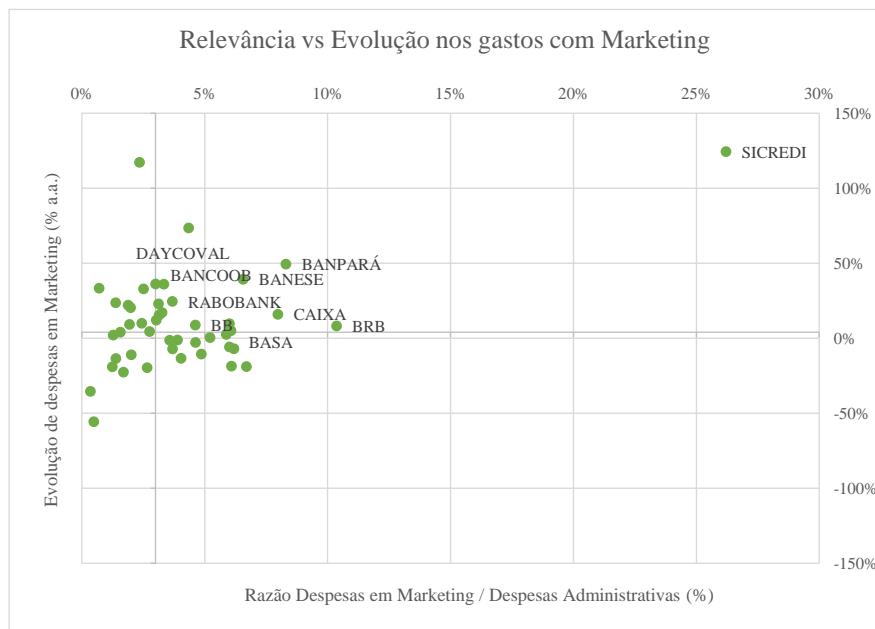
Para os demais bancos estudados, a evolução dessas despesas é negativa no período considerado para mais de 1/3 das empresas (21 bancos, ou 36% da amostra), enquanto outras 9 apresentaram crescimento anual superior a 30%: Bancoob (36%), SICREDI (124%), Daycoval (36%), Banco do Estado de Sergipe (39%), Banco do Estado do Pará (49%), Banco Triângulo (33%), BOFA Merrill Lynch (33%), Brasil Plural (117%) e Intermedium (74%). É interessante notar que, dos 9 bancos em situação mais crítica, 4 são públicos.

Figura 3.26 – Evolução das Despesas com Marketing 2009-2014



A análise combinada dos valores acima revela 15 bancos com despesas de marketing mais expressivas do que a média do setor que apresentam, ao mesmo tempo, taxas de crescimento mais altas, conforme Figura 3.27.

Figura 3.27 – Desempenho na gestão de Despesas com Marketing



Os bancos em questão, a serem estudados de forma aprofundada mais à frente, podem ser encontrados na Tabela 3.20.

Tabela 3.20 - Bancos em situação preocupante para Despesas com Marketing

Banco	Desp. com Marketing / Desp. Administrativas (2014, %)	TCAC Despesas com Marketing (2009-2014, %)
ABC-BRASIL	3.0	12.1
BANCOOB	3.3	36.1
BB	4.6	8.8
BCO A.J. RENNER S.A.	3.1	15.5
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	26.2	124.4
BCO DA AMAZONIA S.A.	6.1	5.2
BCO DAYCOVAL S.A	3.0	36.1
BCO DO EST. DE SE S.A.	6.6	39.3
BCO DO EST. DO PA S.A.	8.3	49.4
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	3.7	24.5
BRADESCO	6.0	9.7
BRB	10.4	8.2
BTG PACTUAL	3.3	17.2
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	8.0	16.0
INDUSVAL	3.1	22.9
<u>INTERMEDIUM</u>	<u>4.3</u>	<u>73.5</u>
Média setor	4.0	2.0

A consolidação das análises realizadas até o momento relativas ao desempenho dos bancos mapeados na gestão de suas despesas administrativas resulta nas Tabelas 3.20 e 3.21.

Tabela 3.21 – Desempenho em compras dos bancos (Parte 1)

Banco	Despesas Administrativas (2014, R\$ '000)	Desp. Administrativas / Desp. Operacionais (2014, %)	TCAC Desp. Administrativas (2009-2014, %)	Despesas por Categoria Selecionada (2014, R\$ '000)			
				Serviços	Dados	Comunicações	Marketing
ABC-BRASIL	86,868.00	4.3	9.5	16,830.00	9,576.00	2,894.00	2,631.00
ALFA	108,078.00	5.9	-2.6	20,258.00	32,964.00	5,599.00	5,253.00
BANCO RANDON S.A.	3,992.00	14.7	-7.6	943.00	1,419.00	192.00	104.00
BANCO SEMEAR	51,542.00	46.3	9.5	9,341.00	2,404.00	-	707.00
BANCO TOPÁZIO S.A.	24,333.00	34.1	17.4	5,778.00	9,033.00	494.00	-
BANCOOB	173,384.00	8.3	18.4	56,400.00	65,692.00	10,867.00	5,778.00
BANESTES	208,252.00	11.9	2.9	62,207.00	24,321.00	18,549.00	10,859.00
BANIF	49,730.00	19.7	-7.3	18,473.00	4,896.00	2,163.00	-
BANRISUL	1,130,010.00	13.0	11.0	680,739.00	212,096.00	-	69,849.00
BB	17,634,716.00	12.0	10.6	2,852,404.00	1,666,820.00	1,559,881.00	813,146.00
BBM	32,925.00	7.4	-17.6	5,500.00	2,044.00	1,795.00	1,213.00
BCO A.J. RENNER S.A.	37,649.00	25.4	32.2	5,948.00	3,635.00	-	1,182.00
BCO CARGILL S.A.	7,816.00	2.3	10.6	3,759.00	1,332.00	48.00	122.00
BCO CLASSICO S.A.	1,723.00	74.1	6.3	633.00	292.00	154.00	67.00
BCO COOPERATIVO SICREDI	466,198.00	11.8	60.7	177,766.00	16,517.00	69,597.00	122,160.00
BCO DA AMAZONIA S.A.	250,743.00	13.1	7.9	51,792.00	48,297.00	30,370.00	15,209.00
BCO DAYCOVAL S.A.	451,004.00	16.1	33.6	315,431.00	34,630.00	8,438.00	13,536.00
BCO DO EST. DE SE S.A.	92,457.00	17.7	10.2	37,890.00	11,698.00	14,320.00	6,064.00
BCO DO EST. DO PA S.A.	199,873.00	24.8	26.1	62,507.00	35,484.00	24,712.00	16,583.00
BCO DO NORDESTE DO BRAZ	901,328.00	14.2	10.3	427,763.00	143,742.00	26,556.00	41,625.00
BCO FIBRA S.A.	242,011.00	16.9	-2.8	36,582.00	18,047.00	13,290.00	838.00
BCO FICSA S.A.	38,124.00	45.8	-33.3	-	4,104.00	725.00	183.00
BCO GERADOR S.A.	51,181.00	42.0	50.6	43,313.00	1,937.00	1,596.00	709.00
BCO KDB BRASIL S.A.	4,382.00	6.3	0.1	615.00	590.00	276.00	74.00
BCO MODAL S.A.	31,314.00	15.5	4.5	6,842.00	5,350.00	3,658.00	621.00
BCO RABOBANK INTL BRASI	84,814.00	3.4	21.7	9,114.00	26,942.00	6,106.00	3,118.00
BCO TOKYO-MITSUBISHI BN	60,287.00	7.4	21.9	21,838.00	8,107.00	1,857.00	-
BCO TRIANGULO S.A.	134,652.00	34.4	3.6	29,310.00	3,248.00	11,299.00	3,378.00
BIC	196,402.00	7.5	8.1	63,317.00	17,675.00	4,076.00	5,207.00
BMG	2,134,202.00	58.2	14.1	237,084.00	54,765.00	28,638.00	51,896.00
BOFA MERRILL LYNCH	112,921.00	9.8	9.4	28,489.00	11,311.00	5,083.00	786.00
BPN BRASIL BM S.A.	9,255.00	22.5	-7.9	4,641.00	119.00	669.00	-
BRADESCO	14,723,643.00	13.7	12.0	4,501.00	1,342.00	1,524.00	934.00
BRASIL PLURAL	56,816.00	29.7	210.0	20,316.00	7,161.00	2,507.00	1,334.00
BRB	382,676.00	18.2	10.5	139,259.00	122,173.00	6,123.00	39,636.00
BTG PACTUAL	771,630.00	6.0	35.7	120,689.00	122,891.00	-	25,145.00
CAIXA ECONOMICA FEDERA	10,917,847.00	9.4	15.0	3,098,449.00	1,230,373.00	685,214.00	870,850.00
CITIBANK	1,173,298.00	18.1	-7.6	477,018.00	170,682.00	65,475.00	78,495.00
CREDIT AGRICOLE	36,838.00	3.5	8.9	3,461.00	6,209.00	809.00	239.00
CREDIT SUISSE	404,112.00	9.6	26.3	40,144.00	-	20,743.00	12,193.00
DEUTSCHE	137,620.00	8.7	16.9	40,541.00	15,831.00	12,945.00	-
FATOR	39,004.00	18.1	-18.0	16,967.00	5,833.00	3,766.00	2,290.00
HSBC	4,698,695.00	21.9	6.6	1,784,666.00	606,454.00	200,332.00	129,401.00
INDUSTRIAL DO BRASIL	21,978.00	6.7	4.3	5,821.00	5,019.00	2,344.00	986.00
INDUSVAL	91,074.00	12.1	16.5	42,560.00	9,264.00	3,183.00	2,835.00
ING	25,920.00	2.2	8.3	5,340.00	6,824.00	1,002.00	-
INTERMEDIUM	113,776.00	39.1	22.6	13,692.00	10,231.00	2,404.00	4,940.00
ITAU	16,892,978.00	12.0	3.4	4,816.00	3,870.00	-	972.00
J.MALUCELLI	199,671.00	29.0	23.0	62,384.00	14,232.00	2,056.00	3,860.00
JP MORGAN CHASE	206,696.00	5.2	25.5	44,756.00	-	12,829.00	-
MERCANTIL DO BRASIL	547,625.00	21.8	7.7	144,320.00	60,985.00	12,538.00	11,008.00
NATIXIS BRASIL S.A. BM	6,389.00	36.5	5.3	1,449.00	783.00	953.00	161.00
PINE	87,206.00	6.7	3.8	23,346.00	8,814.00	3,355.00	3,515.00
RENDIMENTO	133,780.00	37.2	8.6	16,402.00	9,435.00	1,942.00	2,512.00
SAFRA	920,158.00	6.5	12.4	166,187.00	53,041.00	-	11,715.00
SANTANDER	13,087,024.00	16.8	6.3	2,578,571.00	1,106,392.00	501,419.00	467,096.00
SOFISA	38,942.00	7.8	-10.2	13,165.00	2,172.00	1,772.00	2,368.00
VOTORANTIM	1,166,605.00	6.7	2.4	16,968.00	178,275.00	75,385.00	14,422.00
Média		18.1	13.6				

Tabela 3.22 – Desempenho em compras dos bancos (Parte 2)

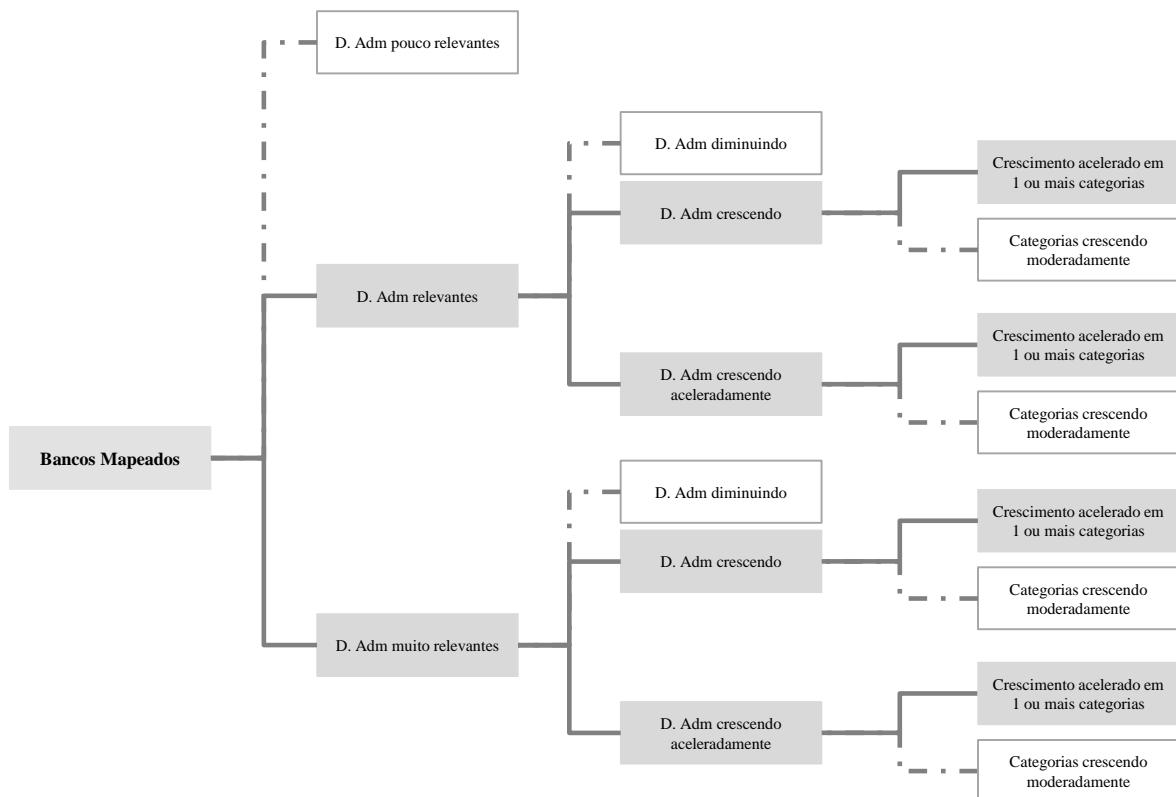
Banco	Despesas por Categoria Selecionada / Despesas Administrativas (2014, %)				TCAC Desp. Categorias Selecionadas (2009-2014, %)			
	Serviços	Dados	Comunicações	Marketing	Serviços	Dados	Comunicações	Marketing
ABC-BRASIL	19.4	11.0	3.3	3.0	-2.8	24.4	2.9	12.1
ALFA	18.7	30.5	5.2	4.9	-0.6	7.6	2.3	-10.6
BANCO RANDON S.A.	23.6	35.5	4.8	2.6	22.9	35.5	10.0	-
BANCO SEMEAR	18.1	4.7	-	1.4	16.2	-0.7	-	23.7
BANCO TOPÁZIO S.A.	23.7	37.1	2.0	-	-4.9	35.3	4.7	-
BANCOOB	32.5	37.9	6.3	3.3	23.0	23.0	16.9	36.1
BANESTES	29.9	11.7	8.9	5.2	1.7	-0.1	6.4	0.4
BANIF	37.1	9.8	4.3	-	27.1	1.5	-6.8	-100.0
BANRISUL	60.2	18.8	-	6.2	29.7	8.9	-	-7.0
BB	16.2	9.5	8.8	4.6	7.5	11.5	7.1	8.8
BBM	16.7	6.2	5.5	3.7	-30.8	-13.0	-24.4	-7.1
BCO AJ. RENNER S.A.	15.8	9.7	-	3.1	22.7	26.3	-	15.5
BCO CARGILL S.A.	48.1	17.0	0.6	1.6	18.0	6.9	-	4.1
BCO CLASSICO S.A.	36.7	16.9	8.9	3.9	-3.7	7.1	6.9	-1.1
BCO COOPERATIVO SICREDI	38.1	3.5	14.9	26.2	150.6	38.7	-	124.4
BCO DA AMAZONIA S.A.	20.7	19.3	12.1	6.1	17.7	14.2	-1.0	5.2
BCO DAYCOVAL S.A.	69.9	7.7	1.9	3.0	34.7	52.6	25.1	36.1
BCO DO EST. DE SE S.A.	41.0	12.7	15.5	6.6	26.8	20.1	21.2	39.3
BCO DO EST. DO PA S.A.	31.3	17.8	12.4	8.3	63.2	12.8	23.2	49.4
BCO DO NORDESTE DO BRAS	47.5	15.9	2.9	4.6	19.7	6.2	-2.8	-2.8
BCO FIBRA S.A.	15.1	7.5	5.5	0.3	-33.1	-0.8	-9.6	-35.3
BCO FICSA S.A.	-	10.8	1.9	0.5	-	-27.0	-25.8	-55.5
BCO GERADOR S.A.	84.6	3.8	3.1	1.4	157.6	64.0	9.7	-13.5
BCO KDB BRASIL S.A.	14.0	13.5	6.3	1.7	-9.2	2.6	-1.3	-22.6
BCO MODAL S.A.	21.8	17.1	11.7	2.0	3.7	13.2	42.3	20.5
BCO RABOBANK INTL BRAS	10.7	31.8	7.2	3.7	10.7	35.9	20.6	24.5
BCO TOKYO-MITSUBISHI BN	36.2	13.4	3.1	-	16.8	16.8	30.0	-100.0
BCO TRIANGULO S.A.	21.8	2.4	8.4	2.5	-13.3	-2.3	-13.6	33.0
BIC	32.2	9.0	2.1	2.7	17.9	7.0	-3.9	-19.5
BMG	11.1	2.6	1.3	2.4	11.4	21.4	-3.2	10.0
BOFA MERRILL LYNCH	25.2	10.0	4.5	0.7	1.3	81.2	-3.0	33.4
BPN BRASIL BM S.A.	50.1	1.3	7.2	-	-12.4	-35.4	-0.6	-100.0
BRADESCO	30.6	9.1	10.4	6.3	11.1	11.7	4.5	9.7
BRASIL PLURAL	35.8	12.6	4.4	2.3	361.9	41.3	66.2	117.3
BRB	36.4	31.9	1.6	10.4	17.7	4.5	4.3	8.2
BTG PACTUAL	15.6	15.9	-	3.3	13.4	20.0	-	17.2
CAIXA ECONOMICA FEDERA	28.4	11.3	6.3	8.0	19.2	8.6	9.1	16.0
CITIBANK	40.7	14.5	5.6	6.7	-10.0	14.1	-15.6	-18.8
CREDIT AGRICOLE	9.4	16.9	2.2	0.6	1.3	19.2	-	-
CREDIT SUISSE	9.9	-	5.1	3.0	19.5	-	3.3	-
DEUTSCHE	29.5	11.5	9.4	-	30.8	-	10.5	0.0
FATOR	43.5	15.0	9.7	5.9	-10.2	-6.3	-23.9	2.6
HSBC	38.0	12.9	4.3	2.8	3.1	3.7	-5.3	4.4
INDUSTRIAL DO BRASIL	26.5	22.8	10.7	4.5	32.8	13.8	3.9	-
INDUSVAL	46.7	10.2	3.5	3.1	18.0	40.3	2.3	22.9
ING	20.6	26.3	3.9	-	2.6	12.7	4.3	-
INTERMEDIUM	12.0	9.0	2.1	4.3	2.7	40.3	26.8	74.0
ITAU	28.5	22.9	0.0	5.8	10.9	4.3	-	-5.8
J.MALUCELLI	31.2	7.1	1.0	1.9	19.7	31.4	15.6	9.3
JP MORGAN CHASE	21.7	-	6.2	-	27.6	-	10.6	-
MERCANTIL DO BRASIL	26.4	11.1	2.3	2.0	16.5	7.9	2.2	-10.9
NATIXIS BRASIL S.A. BM	22.7	12.3	14.9	2.5	9.6	8.4	22.7	-
PINE	26.8	10.1	3.8	4.0	-0.8	7.0	14.0	-13.3
RENDIMENTO	12.3	7.1	1.5	1.9	-10.2	58.2	1.2	22.1
SAFRA	18.1	5.8	-	1.3	1.0	8.2	-100.0	2.2
SANTANDER	19.7	8.5	3.8	3.6	6.1	4.3	-3.9	-1.2
SOFISA	33.8	5.6	4.6	6.1	-3.5	-24.0	-15.6	-18.5
VOTORANTIM	1.5	15.3	6.5	1.2	-17.8	10.6	-1.6	-19.0
Média	28.7	14.0	5.7	4.1	20.4	15.2	3.4	4.4

3.3.2.3 Destaques na avaliação de desempenho em compras

De maneira análoga à classificação conduzida com respeito ao desempenho global, e com o objetivo de identificar bancos com comportamento destoante de seus pares no que diz respeito ao desempenho em compras especificamente, os resultados apresentados na Tabela 3.20 foram reorganizados conforme a relevância relativa das despesas administrativas, sua evolução no tempo e a representatividade e taxa de crescimento de categorias selecionadas.

A classificação se deu conforme o detalhamento da Figura 3.28.

Figura 3.28 - Árvore de classificação dos bancos para desempenho em compras



As referências para classificação são detalhadas na Tabela 3.23.

Tabela 3.23 – Valores de referência para classificação em compras

Valores de referência para classificação em compras			
Desp. Administrativas / Desp. Operacionais (2014, %)		TCAC Desp. Administrativas (2009-2014, %)	
Baixa	< 5	Negativa	< 0
Moderada	< 15	Moderada	< 10
Alta	< 25	Acelerada	< 20
Muito Alta	> 25	Muito Acelerada	> 20

A partir dessa nova classificação, é possível identificar 9 bancos cujo comportamento em compras se destaca negativa, ou seja, que podem vir a representar oportunidade para a realização de projetos em Aprovisionamento. O Banco Brasil Plural foi excluído da relação, uma vez que já foram explorados os principais motivos que levam ao seu desempenho não-satisfatório em compras, identificando-se ainda que esses motivos não são de interesse para o presente trabalho.

Banco Topázio – A relação entre Despesas Administrativas e Despesas Operacionais, está muito acima da maioria dos seus pares, assim como o crescimento anual de 17% é relativamente alto dentro do setor; além disso, o Banco Topázio se destaca pelo comportamento preocupante de suas despesas com Processamento de Dados

Banco Renner – Suas Despesas Administrativas representam 25% do total de Despesas Operacionais, com taxa de crescimento anual média de 32%; as despesas de Marketing são aquelas com comportamento, para o Banco Renner, menos satisfatório

Banco Daycoval – O banco tem 16% de suas Despesas Operacionais compostas por Despesas Administrativas, as quais vêm crescendo 34% ao ano; as contas de Serviços Técnicos Especializados e de Terceiros e de Marketing apresentam, além de volumes relevantes, taxas elevadas de crescimento anual

Banco do Estado de Sergipe – Apresenta razão Despesas Administrativas / Despesas Operacionais de 18% em 2014, com crescimento médio das primeiras de 10% ao ano no período considerado; todas as quatro subcategorias estudadas apresentam comportamento preocupante para esse banco

Banco do Estado do Pará – Assim como o Banco do Estado de Sergipe, o Banco do Estado do Pará apresenta problemas em todas as quatro subcategorias mapeadas; o total de suas despesas administrativas representa 25% das operacionais e vem crescendo a uma taxa de 26% ao ano

Banco Gerador – Com a relação mais alta entre Despesas Administrativas e Despesas Operacionais (42%), o Banco Gerador apresenta também crescimento muito acelerado do total de categorias administrativas (51% ao ano) e situação particularmente grave na subcategoria de Serviços Técnicos Especializados e de Terceiros.

Banco de Ribeirão Preto – Com taxas similares aos do Banco do Estado de Sergipe (razão de 18% entre Despesas Administrativas e Operacionais, com as Administrativas crescendo em média 10% ao ano), o BRP apresenta panorama preocupante apenas na subcategoria de Marketing

Intermedium – O Banco Intermedium apresenta a segunda maior taxa de representação das Despesas Administrativas frente às Operacionais – 39% - e taxa de crescimento das primeiras de 23% ao ano, com foco na categoria de Marketing

Banco J. Malucelli – Com 29% das Despesas Operacionais compostas por Despesas Administrativas, o banco enfrenta ainda um crescimento anual dessas últimas de 23% e valores preocupantes na evolução da categoria de Serviços Técnicos Especializados e de Terceiros

3.3.3 Consolidação das análises e identificação preliminar de oportunidades

As análises conduzidas no plano do desempenho global e do desempenho em compras permitiram a elaboração de uma primeira lista de possíveis oportunidades para projetos de Aprovisionamento, onde ao menos uma das seguintes situações foram identificadas: o banco pode demonstrando dificuldades diretamente na gestão de suas despesas administrativas, apresentando descontrole no seu crescimento, ou então apresentar quadro médio na análise das despesas administrativas num cenário mais amplo de desempenho insatisfatório.

Ambos os grupos de empresas são interessantes para o presente estudo, uma vez que um resultado satisfatório na análise de gestão de despesas administrativas, obtido por meio de dados públicos, não exclui a possibilidade de os dados publicados não serem suficientes para identificação do problema; ademais, uma empresa que enfrente dificuldades na obtenção de resultados obtidos precisará, provavelmente, atacar múltiplos fatores de desempenho na busca por sua recuperação, dentre os quais o desempenho em compras pode vir a representar uma melhoria do tipo *quick win*.

Com o intuito de refinar a análise, seja pela inclusão de eventuais oportunidades ainda não identificadas, seja pela confirmação do desempenho diferenciado dos bancos já listados, prossegue-se com a replicação das análises de Desempenho Global e Desempenho em Compras, agora no interior de subgrupos do setor financeiro. Para tal, serão determinadas características potencialmente influentes sobre o desempenho dos bancos, formando então subgrupos nos quais algumas hipóteses serão testadas.

Essa etapa busca determinar se um resultado insatisfatório que se destaque no conjunto das instituições mapeadas seria igualmente significativo caso se considerassem apenas os bancos semelhantes, ou se aquele segmento de bancos com alguma característica específica tem comportamento diferente do restante do setor. O resultado dessa análise pode tanto excluir oportunidades identificadas que não se confirmaram como tal, quanto trazer à luz comportamentos individuais que não destoavam do conjunto, porém que, num grupo mais homogêneo, revelam possibilidade de melhoria.

Sendo assim, o mapeamento preliminar retornou, como possíveis oportunidades a serem exploradas, os bancos listados na Tabela 3.24.

Tabela 3.24 – Identificação preliminar de oportunidades

Banco	Desempenho Global	Desempenho em Compras
BANCO TOPÁZIO S.A.	-	Possível oportunidade
BCO A.J. RENNER S.A.	-	Possível oportunidade
BCO CLASSICO S.A.	Possível oportunidade	-
BCO DAYCOVAL	-	Possível oportunidade
BCO DO EST. DE SE S.A.	-	Possível oportunidade
BCO DO EST. DO PA S.A.	-	Possível oportunidade
BCO FICSA S.A.	Possível oportunidade	-
BCO GERADOR S.A.	-	Possível oportunidade
BIC	Possível oportunidade	-
BRB	-	Possível oportunidade
INTERMEDIUM	-	Possível oportunidade
J.MALUCELLI	-	Possível oportunidade
MERCANTIL DO BRASIL	Possível oportunidade	-
SANTANDER	Possível oportunidade	-

3.4 Análise em subgrupos do setor

3.4.1 Características exploradas para formação de subgrupos

Na etapa de análise de desempenho por grupo, foram selecionados 4 critérios para classificação das instituições mapeadas, e a partir deles buscou-se confirmar os comportamentos aparentemente anômalos identificados na etapa anterior. Para tanto, foram novos valores de referência para análise das distribuições levantadas, tomando agora como espaço amostral um número menor de bancos, supostamente mais homogêneos em suas características. Os critérios adotados para classificação podem ser encontrados na Tabela 3.25.

Tabela 3.25 – Critérios para classificação em subgrupos

Critérios e Categorias	Total de instituições no subgrupo	Número de instituições com destaque
Capital		
Público	9	3
Privado	49	11
Controle		
Nacional	37	12
Estrangeiro	18	2
Nacional com participação estrangeira	3	0
Porte (Ativos Totais)		
Top 5	5	1
Top 8	8	0
Top 50	42	8
Demais	16	5
Tipo		
Banco Comercial	3	0
Banco Múltiplo	20	8
Conglomerado	35	6

Das análises já conduzidas, selecionaram-se então 5 índices para nova comparação:

- Taxa média anual de crescimento das Despesas Administrativas entre 2009 e 2014
- Evolução das Despesas com Serviços Técnicos Especializados e de Terceiros, e sua relação com Despesas Administrativas
- Evolução das Despesas com Processamento de Dados, e sua relação com Despesas Administrativas
- Evolução das Despesas com Comunicações, e sua relação com Despesas Administrativas
- Evolução das Despesas com Relações Públicas e Propaganda, e sua relação com Despesas Administrativas

Como valor de referência para avaliar os índices mencionados, adotaram-se os valores de quartil superior (os 25% maiores) para o setor como um todo, e em seguida considerando apenas as instituições contidas em cada subgrupo. Tais valores encontram-se relacionados na Tabela 3.26.

Para cada uma das instituições listada na Tabela 3.24, compararam-se os índices selecionados àqueles do subgrupo em análise, observando seu posicionamento frente ao dessa nova amostra. Para os valores de TCAC de Despesas Administrativas, buscavam-se bancos com crescimento considerado, a princípio, alto, e que fosse na verdade coerente na comparação com seus pares mais diretos. Exploração análoga para o comportamento desses bancos em cada subcategoria buscava confirmar ou contradizer o resultado anterior, que indicava crescimento de despesas acima do restante do setor.

Em seguida, compararam-se os novos valores de referência calculados às taxas de crescimento registradas para os demais bancos do setor, os quais não haviam apresentado, num primeiro momento, evidências de dificuldades na gestão de suas compras administrativas. Essa etapa da análise buscava revelar oportunidades em potencial não evidenciadas enquanto considerado o setor como um todo.

Tabela 3.26 – Valores de referência para comparação nos subgrupos

Subgrupos	Serviços			Dados			Comunicações			Marketing	
	TCAC Desp. Adm (2009-2014, %)	Desp. Serviços / Desp. Adm	TCAC Serviços (2009-2014, %)	Desp. Dados / Desp. Adm	TCAC Dados (2009-2014, %)	Desp. Comunicações / Desp. Adm	TCAC Comunicações (2009-2014, %)	Desp. Marketing / Desp. Adm	TCAC Marketing (2009-2014, %)		
Total	19.0	36.4	19.7	17.0	23.7	8.5	10.6	5.0	21.7		
Capital	11.0	41.0	26.8	18.8	12.8	12.2	12.1	8.0	16.0		
Público	20.0	35.9	19.6	16.4	30.2	6.6	10.6	3.8	22.1		
Controle											
Nacional	16.0	35.9	20.5	17.1	23.0	8.9	14.4	5.9	22.5		
Estrangeiro	16.0	36.9	18.0	15.1	18.0	6.3	10.5	3.2	4.4		
Porte											
Top 5	11.0	29.0	11.1	11.3	11.5	9.1	7.6	6.0	9.7		
Top 8	14.0	29.5	11.7	13.7	11.5	8.8	7.1	6.0	11.3		
Top 50	17.0	36.7	22.9	17.1	28.9	7.8	14.4	4.7	23.5		
Demais	20.0	36.5	22.8	13.8	36.7	8.1	19.6	2.6	23.7		
Tipo											
Banco Múltiplo	21.0	45.8	21.9	17.0	23.2	8.9	22.9	3.7	24.5		
Conglomerado	16.0	33.2	18.7	15.9	21.8	6.2	6.9	5.0	11.6		
Banco Comercial	24.0	30.9	86.8	27.4	37.1	13.5	7.3	16.1	94.6		

3.4.1.1 Análise por origem de capital

A classificação das instituições bancárias conforme seu tipo de capital – público ou privado – evidencia que, enquanto 75% da amostra de bancos mapeados (44 empresas) apresentam crescimento anual abaixo de 19% para as Despesas Administrativas, esse valor é de 11% para os bancos públicos e 20% para os bancos privados, sugerindo uma diferença considerável de comportamento entre os subgrupos.

Uma análise detalhada mostra que, para a Caixa Econômica Federal, o aumento das Despesas Administrativas é mais alto do que para as demais empresas públicas (14%), implicando uma possível oportunidade de melhoria. Por outro lado, o Banco Intermedium apresenta taxa de crescimento de 20% anuais, valor ainda considerado aceitável entre os bancos privados, o que sugere menor relevância da oportunidade identificada.

Quanto ao crescimento médio das categorias selecionadas, ele é de 17% ao ano para os bancos públicos, e de 21% para os privados (19% para todo o setor). Tal diferença corrobora a hipótese de necessidade de melhoria no Banco do Estado do Pará (crescimento anual de 26%, ainda mais expressivo comparado aos demais bancos públicos do que ao conjunto do setor) e aponta para Rabobank (22%) e SICREDI (38%) como novos possíveis focos de interesse.

3.4.1.2 Análise por tipo de controle

Ao separar os bancos atuantes no Brasil conforme seu tipo de controle – nacional ou estrangeiro – notamos que, para ambos, o crescimento médio anual das Despesas Administrativas é o mesmo, em torno de 16%. No entanto, se tomarmos apenas as categorias selecionadas (Serviços Técnicos Especializados e de Terceiros, Processamento de Dados, Comunicações e Marketing) temos que, para os bancos sob controle nacional, essas despesas crescem em média 20% ao ano, contra 13% entre os bancos sob controle estrangeiro.

Nesse contexto, as despesas do Deutsche ganham relevância, com crescimento médio anual de 21%, assim como as do Bancoob, com taxa de crescimento de 25% anuais. Para o Deutsche, a subcategoria com crescimento mais expressivo é a de Serviços, com taxa média anual de 31%, sendo que a subcategoria em questão responde ainda por 29% do total de Despesas Administrativas do banco. Para o Bancoob, por sua vez, chamam a atenção as despesas de Serviços (33% das Despesas Administrativas, crescendo 23% ao ano) e de Processamento de Dados (38% das Despesas Administrativas, com crescimento anual de também 23%).

3.4.1.3 Análise por volume de Ativos Totais

Ao subdividir o setor bancário brasileiro com base nos Ativos Totais de cada banco, encontramos salto significativo nas taxas de crescimento das despesas administrativas, particularmente entre os 8 maiores bancos e os demais; enquanto os maiores apresentam aumento médio de 14%, os demais têm uma taxa de 20%. A diferença se amplia ao tomar apenas as subcategorias de referência – para 10% e 26%, respectivamente. Para o grupo intermediário, dos 50 maiores, as taxas consideradas foram de 17% e 22%.

A comparação desses valores de referência com as taxas apresentadas pelos diferentes bancos reforça a hipótese de inclusão de Caixa Econômica Federal e Deutsche na lista de oportunidades a serem exploradas, com taxas de crescimento anual para as Despesas Administrativas como um todo de 14% e 18% respectivamente, contra 10% (no caso da Caixa) e 17% (para o Deutsche). Para as categorias selecionadas, os crescimentos para esses dois bancos foram de 13% e 21%, também acima dos respectivos subgrupos.

3.4.1.4 Análise por tipo de instituição

Para os Bancos Múltiplos, 75% das instituições mapeadas apresentam taxa média anual de crescimento nas despesas administrativas abaixo de 21%, contra 16% entre os Conglomerados e 24% dos Bancos Comerciais. Para as categorias selecionadas, esses valores são de 23%, 15% e 56%, respectivamente.

Nessa análise, novamente se destacam o Deutsche (17% e 21%) e o Bancoob (18% e 25%), ambos Conglomerados bancários já levantados, na análise de subgrupos, como possíveis oportunidades.

3.4.1.5 Análise de subgrupos por subcategoria

Após as considerações citadas, resta excluir da lista de oportunidades em potencial aqueles bancos cujo comportamento, na gestão das despesas administrativas, se mostrou aceitável uma vez consideradas na análise suas características específicas. Com isso, 10 bancos anteriormente listados perdem destaque e deixam de constituir foco de aprofundamento nos detalhamentos posteriores, conforme Tabela 3.27.

Tabela 3.27 – Bancos com hipótese de oportunidade refutada

Banco	TCAC Desp. Administrativas (2009-2014, %)	TCAC Categorias Selecionadas (2009-2014, %)
BCO A.J. RENNER S.A.	28.6	21.5
BCO CLASSICO S.A.	3.8	2.3
BCO FICSA S.A.	-34.7	-36.1
BCO TOKYO-MITSUBISHI F	18.8	-9.1
BIC	6.4	0.4
BRADESCO	11.0	9.3
BRB	11.2	8.7
J.MALUCELLI	23.7	19.0
MERCANTIL DO BRASIL	7.3	3.9
SANTANDER	3.9	1.3
Média	8.0	2.1

3.4.2 Consolidação das análises e identificação das oportunidades

Do conjunto das análises descritas, resulta uma lista de empresas que, do ponto de vista da consultoria estratégica, podem vir a representar oportunidade para melhoria em Aprovisionamento. A inclusão dos bancos nessa lista leva em consideração principalmente os seguintes critérios:

- *Seu desempenho global*, medido pela evolução de Patrimônio Líquido, Lucro Líquido e Retorno sobre Patrimônio

- *Seu desempenho na gestão das Despesas Administrativas*, medido pela razão entre Despesas Administrativas e Despesas Operacionais e pela evolução das primeiras no tempo

- *Seu desempenho na gestão de categorias selecionadas* de Despesas Administrativas

Além da análise comparativa frente ao setor como um todo, o trabalho buscou ainda verificar a consistência das hipóteses levantadas pela comparação dos índices mapeados em subgrupos mais homogêneos do setor bancário, formados a partir de características comuns – origem do capital, tipo de controle, tipo de instituição e volume de ativos totais.

Os bancos listados como potenciais oportunidades, assim como sua caracterização geral, podem ser encontrados na Tabela 3.28.

Tabela 3.28 – Identificação secundária de oportunidades

Banco	Tipo	Porte	Capital	Controle
ABC-BRASIL	Conglomerado	Top 50	Privado	Controle Estrangeiro
ALFA	Conglomerado	Top 50	Privado	Controle Nacional
BANCO TOPÁZIO S.A.	Banco Múltiplo	Demais	Privado	Controle Nacional
BANCOOB	Conglomerado	Top 50	Privado	Controle Nacional
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	Banco Comercial	Top 50	Privado	Participação Estrangeira
BCO DAYCOVAL S.A	Banco Múltiplo	Top 50	Privado	Controle Nacional
BCO DO EST. DE SE S.A.	Banco Múltiplo	Top 50	Público	Controle Nacional
BCO DO EST. DO PA S.A.	Banco Múltiplo	Top 50	Público	Controle Nacional
BCO GERADOR S.A.	Banco Múltiplo	Demais	Privado	Controle Nacional
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	Banco Múltiplo	Top 50	Privado	Controle Estrangeiro
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	Caixa Econômica	Top 5	Público	Controle Nacional
DEUTSCHE	Conglomerado	Top 50	Privado	Controle Estrangeiro
INTERMEDIUM	Conglomerado	Demais	Privado	Controle Nacional
MERCANTIL	Conglomerado	Top 50	Privado	Controle Nacional

Os próximos passos na confirmação da existência de oportunidade para projeto e eventual abordagem da empresa podem ser divididos em três fases:

- Aprofundamento da análise qualitativa para cada banco selecionado, estabelecendo relações entre os comportamentos identificados e acontecimentos recentes que afetaram os negócios da instituição (fusões e aquisições, abertura de nova unidade de negócio, mudanças na diretoria, restruturação de departamentos, etc.) para confirmar – ou refutar – mais uma vez a hipótese de oportunidade
- Aprofundamento da análise quantitativa para cada banco selecionado, a partir da experiência interna da consultoria em matéria de economias projetadas (histórico de economias promovidas em projetos similares anteriores no mesmo setor – dados confidenciais); essa etapa quantifica a redução de gastos possível e verifica se os ganhos justificariam a contratação de um projeto de consultoria
- Análise de condições internas da consultoria para realização de um eventual projeto (basicamente recursos humanos) e de relacionamento anterior com o cliente potencial (projetos em outras áreas, propostas anteriores), além de considerações em relação a forma de abordagem, temas de preferência no momento, etc.

É essencial que esse aprofundamento leve em consideração particularidades da empresa de consultoria, de seu posicionamento estratégico e das competências cultivadas entre os consultores especializados na área de aprovisionamento, de forma a propor abordagens e projetos condizentes não apenas com a oportunidade identificada, mas também com os diferenciais do BCG em relação a seus concorrentes.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

As conclusões derivadas dos resultados obtidos no trabalho podem ser divididas em dois tipos: aquelas que dizem respeito diretamente à recomendação de bancos que representam uma oportunidade potencial para projetos em aprovisionamento, e aquelas que vêm contribuir ao conhecimento da estrutura do setor bancário e de seu comportamento.

Em relação à recomendação, o estudo permitiu a elaboração de uma lista de 14 bancos que apresentam indícios de gestão não-ótima de suas despesas administrativas. A maioria das instituições identificadas pertence ao grupo de 50 maiores bancos atuando no Brasil, são de capital privado e sob controle nacional. A presença de bancos com características diversas dentre aqueles que representam oportunidade potencial tem relação com o esforço de se aprofundar a análise em subgrupos do setor bancário, uma vez que muitos não haviam aparecido na primeira etapa do estudo.

Dos grandes bancos, apenas a Caixa Econômica Federal revelou potencial para projeto em aprovisionamento, sendo que, por seu porte e relevância no contexto econômico nacional, constitui ponto de grande interesse a ser aprofundado. No seu caso, assim como dos demais bancos de porte considerável listados (50 maiores), um ponto importante a ser levantado ao optar por abordar, ou não, a empresa com uma proposta é a possibilidade de se estabelecer um relacionamento a longo prazo entre ela e a consultoria, fundamentando a futura discussão de projetos em outras áreas.

Outro ponto interessante a ser notado na lista de bancos destacados é a presença de quatro instituições sob controle (ou com participação) estrangeiro: ABC, SICREDI, Rabobank e Deutsche Bank. Para a consultoria, essas empresas podem vir a representar uma oportunidade de projeto internacional (no caso de bancos com matriz em outros países) mais amplo, alavancando a rede de especialistas nos diversos escritórios do BCG ao redor do mundo e estabelecendo relações que podem vir a repercutir em novas oportunidades em outras áreas e em outras localizações para o mesmo grupo econômico.

Em relação aos bancos públicos, nota-se que 3 nomes apenas aparecem na lista de 14 oportunidades identificadas, representando pouco mais de 20% do total. No entanto, ao verificar que apenas 9 dos 58 bancos mapeados eram públicos, constata-se que um terço dos bancos públicos estudados mostrou indícios de má-gestão da área de aprovisionamento, contra pouco

mais de um quinto dentre os privados. Do ponto de vista de uma consultoria estratégica, a depender do regulamento dos bancos públicos, o processo de abordagem e licitação para projetos pode apresentar peculiaridades, fator este que deve ser levado em consideração na tomada de decisão.

Por fim, em relação ao tipo de consolidação, foram listados 6 bancos múltiplos, 1 banco comercial e 6 conglomerados bancários, além da Caixa Econômica Federal. É interessante lembrar que, principalmente no caso de conglomerados bancários, as oportunidades de projetos em áreas diversas da empresa se multiplicam, ampliando as possibilidades de abordagem integrada ao realizar a proposta. No entanto, mesmo em bancos múltiplos e comerciais, é possível propor consultoria estratégica, em TI, em operações, etc.

Em relação às conclusões que dizem respeito ao conhecimento do setor bancário e de sua evolução, a principal contribuição trazida por esse estudo consiste no mapeamento de diferentes comportamentos para os subgrupos identificados no setor financeiro. Ao analisar o comportamento das despesas administrativas para as 58 empresas estudadas, encontramos um crescimento superior a 19% ao ano, entre 2009 e 2014, para mais de 25% dos bancos. No entanto, valores significativamente diferentes foram encontrados nos subgrupos.

A maior disparidade para o crescimento das despesas administrativas se dá entre bancos públicos e privados. Enquanto a maioria dos bancos públicos apresentou crescimento inferior a 11% ao ano, um quarto dos bancos privados revelaram taxa média anual acima de 20%. Dentre as subcategorias consideradas, as despesas com serviços vêm crescendo a 27% ao ano para os bancos públicos, contra 20% para os privados; no entanto, para as despesas com processamento de dados, essa situação se inverte, com 13% para os bancos públicos e 30% para os privados. Uma hipótese para explicar essa diferença é o formato adotado para negociação (leilão, licitação, compra pontual, pacotes).

Entre bancos sob controle nacional ou estrangeiro não foi verificada diferença nas taxas médias de crescimento, sendo que, em ambos, 75% dos bancos apresentaram crescimento anual abaixo de 16 %. A única subcategoria em que essa diferença se torna significativa é em Marketing, na qual os bancos sob controle nacional vêm gastando quase 23% a mais a cada ano, contra 4,5% entre aqueles sob controle estrangeiro. Uma possível explicação para os gastos discrepantes em Marketing pode estar relacionada à ênfase diferente dada à promoção e

publicidade no Brasil e no restante do mundo, nos países que abrigam as controladoras dos bancos estudados.

Quanto ao porte do banco, verificou-se que bancos menores tendem a apresentar crescimento mais acentuado das despesas administrativas, passando a mediana de 11% ao ano (5 maiores bancos) sucessivamente para 14% (8 maiores), 17% (50 maiores) e 20% (demais). Esse comportamento se repete para toda as subcategorias, sugerindo efeitos de escala e de maior estruturação da área, com departamento dedicado a compras e controle de gastos.

Ao segmentar os bancos estudados quanto ao tipo de consolidação, notamos que as despesas administrativas têm crescimento menos acentuado para conglomerados bancários (16% ao ano), seguidos de bancos múltiplos (21%) e bancos comerciais (24%). Assim como foi discutido para as disparidades relacionadas ao porte, essa diferença pode ser devida à escala e à organização dos departamentos. No entanto, é preciso atentar para o fato de que muitos dos conglomerados bancários surgiram da fusão e aquisição de outras empresas, de forma que os efeitos de escala podem ser ameaçados por um alinhamento precário resultante da integração entre as partes. Essa é uma hipótese para explicar o grande número de conglomerados que ganharem destaque na análise.

A exploração dos motivos para as diferenças elencadas, principalmente para a aparente contradição entre tipos diferentes de despesas, é um dos aprofundamentos possíveis para esse estudo. Apesar de não serem de interesse direto da consultoria no que diz respeito à abertura de novos mercados, tal trabalho pode constituir ferramenta importante no entendimento do setor bancário brasileiro e de seus subsetores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo a identificação de oportunidades para projetos em aprovisionamento no setor bancário brasileiro, sob a ótica da consultoria estratégica. Um banco ou conglomerado bancário é considerado oportunidade potencial quando apresenta indícios seja de resultado financeiro inferior ao de seus pares, seja de descontrole na gestão de suas despesas administrativas. Sendo assim, o trabalho buscou analisar o desempenho global e em compras para 58 empresas do setor, levantando comportamentos que se destacassem negativamente.

A primeira fase da análise, de estudo do desempenho global, utilizou como indicadores rentabilidade, evolução de patrimônio e lucros líquidos, índice de imobilização e índice de Basileia. Essa etapa resultou em uma lista de 5 bancos cujos retornos ficaram abaixo da média do setor, ou ainda que apresentaram estagnação no seu crescimento. Em relação à segunda fase, de estudo do desempenho em compras, a análise levou em consideração a relevância e o crescimento médio anual das despesas administrativas, com foco nas categorias de serviços, processamento de dados, comunicações e marketing; a lista de oportunidades identificadas incluiu 9 bancos, nenhum dos quais aparecera na etapa anterior.

A combinação das potenciais oportunidades identificadas preliminarmente nos passos anteriores serviu de ponto de partida para a etapa de aprofundamento, na qual cada instituição foi comparada com seus pares mais diretos em termos de origem de capital (público ou privado), tipo de controle (nacional ou estrangeiro), tipo de consolidação (instituição independente ou conglomerado) e porte (em termos de volume de ativos). Essa fase confirmou alguns nomes e refutou a hipótese de oportunidade para outros, além de levar à inclusão de novos candidatos anteriormente não destacados. A lista de potenciais oportunidades levantadas ao longo das etapas de análise inclui, ao final, 14 bancos e conglomerados bancários que, frente ao setor como um todo e nos subgrupos a que pertencem, apresentaram indícios de gestão não-ótima em suas despesas administrativas.

A lista elaborada vem contribuir ao ferramental à disposição do BCG para embasar a tomada de decisão em relação à abordagem proativa de potenciais clientes, sendo que diversas considerações precisarão ainda ser realizadas para determinar se a oportunidade de fato existe e se é do interesse do BCG buscar explorá-la. A primeira etapa na obtenção dessa confirmação será o aprofundamento em cada instituição destacada, seja pela consulta a análises setoriais publicadas por institutos especializados, seja pelo acompanhamento de notícias recentes e

entrevistas com especialistas. Em seguida, será preciso avaliar a oportunidade existente em cada uma em termos de economias porcentuais esperadas, o que apenas pode ser feito a partir de informações confidenciais do BCG, tais como valores de melhoria obtidos em projetos anteriores e *benchmarks* junto à base de clientes atuais. Por fim, existem questões estratégicas a serem consideradas, principalmente no que diz respeito ao interesse de se realizar projetos de um ou outro tipo num determinado momento, e o desejo de se desenvolver um relacionamento com um ou outro banco, ainda que em detrimento de resultado financeiro.

Uma consideração interessante a ser feita com relação à metodologia desenvolvida no presente estudo é o fato de ela poder ser replicada em setores diversos e a qualquer momento, desde que se disponha dos relatórios anuais das empresas que se deseja mapear. Do ponto de vista da consultoria estratégica, as análises reportadas podem vir a constituir um elemento importante no processo de abertura de novos mercados, principalmente quando realizadas internamente e sem limitações quanto ao uso de dados confidenciais e de clientes. Tais informações podem conferir ao estudo solidez adicional, seja pela quantificação da oportunidade, seja pelo acesso a dados de despesa ainda mais detalhados.

Por fim, destaca-se a contribuição positiva do estudo para a integração entre o estágio na área de consultoria e o Trabalho de Formatura realizado no contexto do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, estabelecendo um exemplo para que, no futuro, limitações relativas à confidencialidade das informações de projeto não representem impedimento à associação entre as partes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. D.; DIVINO, J. A. **Determinants of the banking spread in the Brazilian economy:** The role of micro and macroeconomic factors. International Review of Economics and Finance, disponível online em 10 de fevereiro de 2015. No prelo.

BANCO ABC, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.abcbrasil.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO ALFA, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.alfanet.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BANCOOB, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancoob.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BANESE, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.banese.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BANESTES, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.banestes.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BANIF, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancobanif.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BANPARÁ, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.banparanet.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BANRISUL, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.banrisul.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BASA, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancoamazonia.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BB, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BBM, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancobbm.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BIC, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bicbanco.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BMG, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancobmg.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BNB, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bnbgov.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO BOFA, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.merrilllynch-brasil.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO BPN, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bpnbrasil.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO BRADESCO, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bradesco.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO BRASIL PLURAL, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.brasilplural.com>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO BRB, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.brp.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO BTG, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.btgpactual.com>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO BTMUB, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.br.bk.mufg.jp>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO CALYON, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.ca-cib.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO CARGILL, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancocargill.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO CEF, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.caixa.gov.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Relatório de Economia Bancária e Crédito**, 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Informações para análise econômico-financeira**. Disponível em <www.bcb.gov.br>. Último acesso em: 2 de novembro de 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Relatório anual de evolução do SFN**, 2015.

BANCO CLASSICO, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.bancoclassico.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO CITI, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.citibank.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO CREDIT SUISSE, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.br.credit-suisse.com>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO DAYCOVAL, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.daycoval.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO DEUTSCHE, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.deutsche-bank.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO FATOR, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.bancofator.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO FIBRA, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.bancofibra.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO FICSA, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.ficsa.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO GERADOR, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.bancogerador.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO HSBC, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.hsbc.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO INDUSTRIAL, **Demonstrações financeiras padronizadas**. Disponível em: <www.bancoindustrial.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO INDUSVAL, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.indusval.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO ING, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.ing.com>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO INTERMEDIUM, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.intermedium.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO ITAU, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.itau.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO J. MALUCELLI, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.jmalucelli.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO JP MORGAN CHASE, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.jpmorgan.com>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO KDB, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancokdb.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO MERCANTIL, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.mercantil.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO MODAL, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancomodal.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO NATIXIS, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.br.natixis.com>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO PINE, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancopine.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO RABOBANK, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.rabobank.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO RANDON, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancorandon.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO RENDIMENTO, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.rendimento.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO RENNER, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancorenner.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO SAFRA, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.jsafra.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO SANTANDER, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.santander.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO SEMEAR, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancosemear.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO SICREDI, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.sicredi.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO SOFISA, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.sofisa.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BANCO TOPÁZIO, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancotopazio.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO TRIANGULO, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.tribanco.com.br>. Acesso em: 5 de outubro de 2015.

BANCO VOTORANTIM, **Demonstrações financeiras padronizadas.** Disponível em: <www.bancovotorantim.com.br>. Acesso em: 6 de outubro de 2015.

BARBACHAN, J. S. F.; FONSECA, M. **Concentração bancária brasileira:** Uma análise microeconômica. FinanceLab, Working paper n. 02, 2004.

BARBOSA, K.; ROCHA, B. e SALAZAR, F. **Assessing competition in the banking industry:** A multi-product approach. Journal of banking & finance, volume 50, pp 340-362, 2015.

BECK, T.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; LEVINE, R. **Bank concentration, competition and crises:** First results. Journal of Banking & Finance, volume 30, pp 1581–1603, 2005.

BESANKO, D.; THAKOR, A. V. **Relationship banking, deposit insurance and bank portfolio.** Capital Markets and Financial Intermediation. Cambridge University Press, pp 292-318, 1993.

BIKKER, J.; HAAF, K. **Competition, concentration and their relationship:** An empirical analysis of the banking industry. Journal of banking & finance, volume 26, ed. 11, pp 2191-2214, 2002.

BITENCOURT et al. **Estudo sobre a evolução da concentração do setor bancário no brasil e da taxa de juros.** 2015.

BOOT, A. W.; GREENBAUM, S. **Bank regulation, reputation, and rents:** Theory and policy implications. Capital Markets and Financial Intermediation. Cambridge University Press, pp 292-318, 1993.

CORVOISIER, S.; GROPP, R. **Bank concentration and retail interest rates.** Journal of Banking & Finance, volume 26, pp 2155-2189. 2002.

EREI, I. **The effect of bank mergers on loan prices:** evidence from the United States. Review of Financial Studies, volume 24, pp 1068–1101, 2011.

ERNST & YOUNG, **Five things:** Getting the basics in procurement right. Disponível em: www.ey.com. Acesso em: 28 de outubro de 2015.

FISSEHA, F. **Meta-analysis on the determinants of commercial bank's profitability:** A conceptual framework and modelling. European Scientific Journal, volume 11, ed. 19, pp 323-351, 2015.

HELLMAN, T.; MURDOCK, K.; STIGLITZ, J. E. **Liberalization, moral hazard in banking and prudential regulation:** Are capital controls enough? American Economic Review, volume 90, ed. 1, pp 147–165, 2000.

INTERNATIONAL MONETARY FUND, **Global Financial Stability Report:** Moving from Liquidity- to Growth-Driven Markets. World Economic and Financial Surveys, 2014.

LEON, F. (2014) **Measuring competition in banking:** A critical review of methods. Serie Etudes et documents du CERDI, volume 12, 2014.

- LIMA, A.; CARVALHO, L. **O processo de concentração bancária no Brasil de 1995 a 2005: uma comparação internacional.** 2009.
- MARION, J. C. **Contabilidade empresarial.** 15ed. São Paulo: Atlas, 529 pp. 2009.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 10ed. São Paulo: Atlas, 370 pp. 2010.
- MATUTES, C.; VIVES, X. **Competition for deposits, fragility and insurance.** Journal of Financial Intermediation, volume 5, pp 184–216, 1996.
- MISHKIN, F. S. **The Economics of money, banking and financial markets.** 7ed. The Addison-Wesley series in economics, Pearson, 850 pp, 2004.
- MONTES, C. **The effect on competition of banking sector consolidation following the financial crisis of 2008.** Journal of Banking & Finance, volume 43, pp 124–136, 2014.
- RIBEIRO, O. F. R.; TONIN, J. M. **Análise da concorrência bancária no Brasil pós-plano real,** 2010.
- SILVA, M. S.; DIVINO, J. A. **Estabilidade Financeira e Estrutura de Mercado:** Evidências Internacionais, 2012.
- STAIKOURAS, C. K.; KOUTSOMANOLI-FILLIPAKI, A. **Competition and Concentration in the New European Banking Landscape.** European Financial Management, volume 12, n. 3, pp 443–482, 2006.
- TEVELSON et al. **Procurement:** A new strategic role? BCG Perspectives, 2008.
- TEVELSON et al. **Building advanced capabilities in procurement:** Moving beyond table stakes. BCG Perspectives, 2013.
- Wanke, P.; Barros, C. **Two-stage DEA:** An application to major Brazilian banks. Expert Systems with Applications, volume 41, ed. 5, pp 2337–2344, 2014.
- WEELE, A. J. van. **Purchasing and Supply Chain Management:** Analysis, Strategy, Planning and Practice. 5ed. Andover: Cengage Learning, 418 pp, 2010.
- THE WORLD BANK, **World Development Report:** Equity and Development, 2006.

XIE, L. **Bank Consolidation and Loan Pricing.** Ball State University, Department of Economics, Working Paper n. 200706, 2007.

YEYATI, E. L.; MICCO, A. **Concentration and foreign penetration in Latin American banking sectors:** Impact on competition and risk. *Journal of Banking & Finance*, volume 31, pp 1633–1647, 2007.

7. APÊNDICE A – Consolidado Bancário I

Instituição	Tipo	R\$ '000.000 Ativo Total
BB	Conglomerado	1,324,464
ITAU	Conglomerado	1,117,848
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	Independente	1,064,675
BRADESCO	Conglomerado	883,439
SANTANDER	Conglomerado	598,225
HSBC	Conglomerado	167,972
BTG PACTUAL	Conglomerado	154,593
SAFRA	Conglomerado	140,675
VOTORANTIM	Conglomerado	99,107
CITIBANK	Conglomerado	60,861
BANRISUL	Conglomerado	58,934
BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	Independente	38,205
JP MORGAN CHASE	Conglomerado	36,486
BNP PARIBAS	Conglomerado	34,587
CREDIT SUISSE	Conglomerado	30,251
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	Independente	28,929
DEUTSCHE	Conglomerado	27,971
PAN	Conglomerado	25,723
BANCOOB	Conglomerado	21,890
ABC-BRASIL	Conglomerado	20,745
BCO DAYCOVAL S.A	Independente	18,920
SOCIETE GENERALE	Conglomerado	18,522
BMG	Conglomerado	17,012
BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A.	Independente	16,896
BIC	Conglomerado	15,642
BANESTES	Conglomerado	14,992
ALFA	Conglomerado	14,699
MERCANTIL DO BRASIL	Conglomerado	13,262
BCO TOKYO-MITSUBISHI BM S.A.	Independente	13,083
BCO DA AMAZONIA S.A.	Independente	12,418
BRB	Conglomerado	12,230
MORGAN STANLEY	Conglomerado	12,100
PINE	Conglomerado	10,404
BOFA MERRILL LYNCH	Conglomerado	10,302
CREDIT AGRICOLE	Conglomerado	7,352
BCO FIBRA S.A.	Independente	7,083
ING	Conglomerado	5,948
BCO CLASSICO S.A.	Independente	5,794
JOHN DEERE	Conglomerado	5,656
J.MALUCELLI	Conglomerado	5,550
INDUSVAL	Conglomerado	5,532
BARCLAYS	Conglomerado	5,435
BCO DO EST. DO PA S.A.	Independente	5,032
ORIGINAL	Conglomerado	4,621
SOFISA	Conglomerado	3,959
BCO SUMITOMO MITSUI BRASIL S.A.	Independente	3,751
BCO DO EST. DE SE S.A.	Independente	3,728
BONSUCESSO	Conglomerado	3,398

Continua.

Instituição	Tipo	R\$ '000.000 Ativo Total
BBM	Conglomerado	3,113
BCO CARGILL S.A.	Independente	2,627
INDUSTRIAL DO BRASIL	Conglomerado	2,513
MIZUHIO	Conglomerado	2,316
RODOBENS	Conglomerado	2,173
BCO TRIANGULO S.A.	Independente	2,132
INTERMEDIUM	Conglomerado	1,851
SOCOPA	Conglomerado	1,711
BCO MODAL S.A.	Independente	1,589
CAIXA GERAL	Conglomerado	1,583
SCOTIABANK BRASIL	Independente	1,580
BCO ABN AMRO S.A.	Independente	1,526
FATOR	Conglomerado	1,446
RENDIMENTO	Conglomerado	1,434
BANIF	Conglomerado	1,121
BCO GUANABARA S.A.	Independente	1,088
BRASIL PLURAL	Conglomerado	863
ICBC DO BRASIL BM S.A.	Independente	798
BCO A.J. RENNER S.A.	Independente	793
BCO DA CHINA BRASIL S.A.	Independente	695
BCO LUSO BRASILEIRO S.A.	Independente	657
MÁXIMA	Conglomerado	641
BANCO SEMEAR	Independente	535
BCO KDB BRASIL S.A.	Independente	525
BANCO RANDON S.A.	Independente	503
BCO KEB DO BRASIL SA	Independente	465
BCO WOORI BANK DO BRASIL S.A.	Independente	397
BANCO TOPÁZIO S.A.	Independente	390
BCO RIBEIRAO PRETO S.A.	Independente	337
BANCO BM&FBOVESPA	Independente	324
NOVO BCO CONTINENTAL S.A. - BM	Independente	319
BCO GERADOR S.A.	Independente	291
BPN BRASIL BM S.A.	Independente	251
BNY MELLON	Conglomerado	220
VR	Conglomerado	198
BCO FICSA S.A.	Independente	197
WESTERN UNION	Conglomerado	187
BCO LA PROVINCIA B AIRES BCE	Independente	179
BCO POTTENCIAL S.A.	Independente	179
BCO CEDULA S.A.	Independente	142
BCO LA NACION ARGENTINA	Independente	139
NATIXIS BRASIL S.A. BM	Independente	138
BANCO AZTECA DO BRASIL S.A.	Independente	131
BCO ARBI S.A.	Independente	91
BANCO BRACCE S.A.	Independente	90
BCO REP ORIENTAL URUGUAY BCE	Independente	66
PETRA	Conglomerado	52
BCO CAPITAL S.A.	Independente	49

Conclusão.