

Assimetria de Informação no Processo Orçamentário Bancário: Inteligência Artificial como Correção de uma Falha de Governança

Ulysses Araujo Bispo^{a,†}

^aInstituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasil • [†]Autor correspondente: ulysses123123@gmail.com

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Palavras-chave:

Assimetria de informação
Agente-principal
Inteligência artificial
Custos de transação

RESUMO

O processo orçamentário de um grande banco é um mecanismo de alocação de recursos escassos sujeito às mesmas falhas que comprometem mercados com informação imperfeita. Este ensaio interpreta a tensão entre diretorias comerciais e Controladoria como um problema de agente-principal agravado pela dispersão do conhecimento: a informação sobre a capacidade real de entrega está pulverizada na ponta, o que abre espaço para risco moral e seleção adversa, com metas subdimensionadas e elevado custo de transação. Argumenta-se que modelos estatísticos autorregressivos e de inteligência artificial atuam como validadores isentos, reduzindo a assimetria de informação a custo marginal próximo de zero e realinhando incentivos. A redução do desvio médio de projeção de cerca de 22% para 8% é apresentada como evidência de correção de uma falha de governança corporativa, aproximando a instituição da lógica do *mechanism design*.

1. Introdução

Na governança de um grande banco, o processo orçamentário funciona como a espinha dorsal do planejamento estratégico. É nele que se manifesta, com clareza, a tensão entre aquilo que as áreas de negócio dizem ser capazes de entregar e o retorno que a alta administração espera ver no resultado. Sob a ótica dos princípios econômicos, esse processo é um grande mecanismo de alocação de recursos escassos diante de necessidades praticamente ilimitadas: cada decisão orçamentária carrega um custo de oportunidade, pois alocar capital em um produto, projeto ou área significa renunciar a outra aplicação de retorno alternativo. Este ensaio sustenta que as ineficiências desse processo são análogas às falhas que comprometem mercados com informação imperfeita, e que ferramentas de inteligência artificial podem corrigi-las ao reduzir a assimetria de informação e realinhar incentivos.

2. A falha: assimetria de informação e o problema do agente-principal

Historicamente, o banco não dispunha de capacidades tecnológicas adequadas de validação centralizada. A consequência foi uma gestão orçamentária marcada por ineficiências alocativas: a assimetria de dados entre as diretorias comerciais e a Controladoria colocava a instituição em desvantagem na hora de decidir onde aplicar seus recursos. O desalinhamento entre quem detém o capital — acionistas e conselho — e quem administra o dia a dia configura o clássico problema do agente-principal (Jensen e Meckling, 1976), aqui agravado pela dispersão do conhecimento (Hayek, 1945): a informação relevante sobre a capacidade real de produção de cada produto está espalhada na ponta, nas áreas comerciais, enquanto o planejador central não a enxerga integralmente.

Esse arranjo informacional produz dois efeitos bem conhecidos da teoria econômica. O primeiro é o risco moral: definidas as regras do jogo — metas, incentivos e bônus —, o agente tem incentivo a esforçar-se menos ou a ocultar parte de seu potencial, já que o monitoramento pelo principal é caro ou tecnicamente difícil. O segundo é a seleção adversa (Akerlof, 1970): sem modelos preditivos robustos, o processo orçamentário acaba premiando não os gestores mais eficientes, mas os mais hábeis na negociação política de metas baixas. A ausência de metodologias padronizadas elevava o custo de transação (Williamson, 1985) do processo, de forma análoga ao que ocorre em mercados com falhas de informação, nos quais o preço não reflete o verdadeiro equilíbrio. No caso, o “preço” é a meta, que deixava de refletir o real potencial de mercado.

3. A magnitude da ineficiência

O desperdício de capital humano era evidente. O custo marginal de validar informações era elevado: equipes inteiras gastavam tempo conferindo planilhas e processando dados manualmente, sustentando um ciclo de baixa produtividade. Essa ineficiência alocativa se traduzia em um erro médio de projeção da ordem de 22% em relação ao realizado. O número não é um detalhe estatístico: significa perda de bem-estar corporativo, com recursos que poderiam ser destinados à inovação ou à concessão de crédito retidos por excesso de precaução ou mal direcionados pela opacidade dos dados —

em contradição direta com o princípio de eficiência econômica, segundo o qual a alocação correta deve maximizar o resultado agregado.

4. A correção: inteligência artificial como validador isento

A gestão financeira atravessa mudanças estruturais marcadas pela redução drástica dos custos de transação por meio da tecnologia, no que se convencionou chamar de economia do preço zero (Sachsida, 2025). Modelos de inteligência artificial permitem superar a forma fragmentada de projeção orçamentária: tornou-se possível processar grandes volumes de dados históricos, cruzá-los com variáveis macroeconômicas e gerar previsões mais assertivas a custo marginal próximo de zero. Os modelos atuam como validadores isentos, convertendo dados brutos dispersos em conhecimento estruturado e devolvendo à Controladoria a capacidade de planejar e fiscalizar com base técnica sólida.

O efeito mais importante é sobre os incentivos. Ao projetar o que de fato tende a ser realizado, o modelo transforma o espaço antes ocupado por narrativa e retórica num terreno confrontado por dados. A validação algorítmica eleva o custo de oportunidade de omitir ou distorcer informações e torna o esforço verdadeiro mais verificável, deslocando o equilíbrio para um ponto de maior eficiência produtiva. A redução do desvio médio de projeção de cerca de 22% para algo em torno de 8% é a evidência empírica de que a tecnologia ajudou a corrigir uma falha de governança corporativa, melhorando a qualidade dos relatórios e a capacidade de antecipar desvios. O orçamento deixa de ser peça estática, amarrada a premissas passadas, e passa a instrumento dinâmico, capaz de absorver choques e ajustar expectativas em tempo quase real.

5. Implicações: realocação do trabalho e *mechanism design*

A automação impulsiona a padronização do trabalho orçamentário. As diretorias, que antes dedicavam boa parte do tempo a elaborar defesas para metas conservadoras, podem concentrar esforços na execução da estratégia. Embora exista o temor da substituição pela máquina, o que se observa é a elevação da produtividade marginal do trabalho humano: as pessoas deixam tarefas mecânicas e migram para a interpretação de dados, a tomada de decisão e o desenho de soluções. O capital humano é realocado de atividades de baixo valor — e altos custos de transação — para funções de maior valor agregado, ligadas diretamente à geração de receita.

A aplicação desses conceitos vai além de um exercício estatístico: altera a forma como a governança é desenhada, aproximando o banco da lógica do *mechanism design* (Maskin, 2008), em que as regras do jogo são pensadas para induzir transparência e alinhamento de interesses. Ao cruzar dados internos com informações de mercado de maneira automatizada, a instituição ganha agilidade para responder à concorrência e a mudanças no ambiente econômico.

6. Conclusão

O caso do processo orçamentário bancário ilustra como falhas internas a uma organização podem ser lidas com o mesmo ferramental das falhas de mercado. A assimetria de informação entre diretorias comerciais e Controladoria gerava risco moral e seleção adversa, com metas subdimensionadas e elevado custo de transação. A introdução de modelos estatísticos e de inteligência artificial, ao reduzir a assimetria a custo marginal próximo de zero, permitiu realinhar incentivos e elevar a eficiência do processo — fazendo da “verdade orçamentária” resultado natural da análise rigorosa dos dados, e não mais refém da negociação política. A tecnologia, nesse sentido, não substitui a governança: aperfeiçoa-a, ao tornar verificável aquilo que antes permanecia opaco.

Referências

- Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3):488–500.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4):519–530.
- Jensen, M. C. e Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4):305–360.
- Maskin, E. S. (2008). Mechanism design: How to implement social goals. *The American Economic Review*, 98(3):567–576.
- Sachsida, A. (2025). *Princípios de Economia e os Desafios da Inteligência Artificial: a economia na era do preço zero*. Ipea, Brasília.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.