

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Vivian dos Santos de Oliveira Martins

**UM MODELO DE PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA PARA A
MANUTENÇÃO E EVOLUÇÃO DO BANCO DO BRASIL NO
MERCADO NACIONAL**

**Porto Alegre
2007**

Vivian dos Santos de Oliveira Martins

**UM MODELO DE PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA PARA A
MANUTENÇÃO E EVOLUÇÃO DO BANCO DO BRASIL NO
MERCADO NACIONAL**

**Trabalho de conclusão do curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para obtenção
de grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. André
Luis Martinewski**

**Porto Alegre
2007**

Vivian dos Santos de Oliveira Martins

**UM MODELO DE PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA PARA A
MANUTENÇÃO E EVOLUÇÃO DO BANCO DO BRASIL NO
MERCADO NACIONAL**

**Trabalho de conclusão do curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para obtenção
de grau de Bacharel em Administração.**

Conceito Final: _____
Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. André Luis Martinewski

*À meus pais Maria e Luiz,
Exemplos de compreensão e dedicação, com quem
aprendi que na vida tudo é possível, basta ir atrás.*

*Ao meu irmão Pedro,
Meu melhor amigo.*

*Ao meu marido André,
Que me ensinou o verdadeiro significado da palavra
amor.*

AGRADECIMENTOS

Aos funcionários do Banco do Brasil, pela colaboração e suporte técnico.

Ao professor André Luis Martinewski, que me orientou e ajudou na realização deste trabalho.

RESUMO

Para não só manter, mas para evoluir no atual cenário competitivo, tecnologicamente acelerado, globalizado e com poder de barganha nas mãos dos clientes, ter foco no mercado é uma questão de decisão estratégica. As dúvidas em relação à economia mundial e nacional e as incertezas político-econômicas no País vêm impactando nos mercados em geral. A entrada de grandes bancos internacionais no Brasil e o aumento da competitividade entre as instituições financeiras representam alguns dos obstáculos a serem vencidos pelo Banco do Brasil.

O Capítulo 1 do presente estudo relaciona a situação problemática do Banco do Brasil, os objetivos do trabalho, bem como a sua viabilidade, delimitação e a metodologia utilizada no mesmo.

O Capítulo 2 descreve a análise macroeconômica do mercado financeiro nacional, considerando as principais mudanças no atual cenário.

O Capítulo 3 apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre os assuntos fundamentais que foram objeto do trabalho de conclusão de graduação, como visão, a missão, o negócio, o planejamento financeiro e o sistema orçamentário geral.

No Capítulo 4 descreve-se a metodologia do trabalho, identificando a população e a amostra segundo dados fornecidos pela empresa em análise.

O Capítulo 5 apresenta a defesa da proposta orçamentária recomendada para o Banco do Brasil, em termos de objetivos, características e condições para implementação do modelo.

Por fim, no Capítulo 6, relacionam-se às conclusões sobre a investigação empírica, o modelo de proposta orçamentária e as contribuições do trabalho. Nos anexos estão dispostos os questionários aplicados no Banco do Brasil no período de Janeiro a Maio de 2007.

Palavras-chave: orçamento financeiro, planejamento financeiro, competitividade e globalização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	28
FIGURA 2	29
FIGURA 3	42
FIGURA 4	45
FIGURA 5	47
FIGURA 6	47
FIGURA 7	48
FIGURA 8	50
FIGURA 9	54
FIGURA 10	56
FIGURA 11	58
FIGURA 12	62
FIGURA 13	63
FIGURA 14	63
FIGURA 15	64
FIGURA 16	69
FIGURA 17	70

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	16
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	20
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	20
1.3	JUSTIFICATIVAS	21
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	21
1.5	METODOLOGIA	22
2.	ANÁLISE MACROECONÔMICA DO MERCADO BANCÁRIO	23
2.1	AMBIENTE ECONÔMICO	23
	TABELA 1. PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICOS	24
3.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
3.1	VISÃO	25
3.2	MISSÃO	26
3.3	NEGÓCIO	27
3.4	PLANEJAMENTO	27
3.4.1	<i>PLANEJAMENTO FINANCEIRO</i>	30
3.5	ORÇAMENTO	32
3.5.1	<i>ORÇAMENTO GERAL</i>	32
3.5.2	<i>ORÇAMENTO DE CIMA PARA BAIXO E O ORÇAMENTO PARTICIPATIVO</i>	35
3.6	<i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i>	37
4.	MÉTODOS DE PESQUISA	39
5.	MODELO ATUAL DE ORÇAMENTO DO BANCO DO BRASIL E PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA 40	
5.1.	CONCEITOS	41
5.1.1.	<i>CONCEITO DE ROLLING FORCAST – PROJEÇÃO CONTÍNUA</i>	44
5.1.2.	<i>PROCESSO ORÇAMENTÁRIO E SUAS FASES</i>	46
5.1.3.	<i>FLUXO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PELAS UNIDADES GESTORAS E PELOS EXECUTANTES</i>	49
5.1.4.	<i>METODOLOGIA DE ORÇAMENTAÇÃO</i>	51
5.1.5.	<i>ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS: REMANEJAMENTOS E SUPLEMENTAÇÕES</i>	54
5.1.6.	<i>S.R.E. ORC e CDA</i>	56
5.1.7.	<i>ACOMPANHAMENTO – SISTEMA DE INFORMAÇÕES</i>	64
5.2.	ACORDO DE TRABALHO 2006 BANCO DO BRASIL	66
5.2.1.	<i>BALANCED SCORECARD – INTRODUÇÃO</i>	66
5.2.2.	<i>PERSPECTIVA FINANCEIRA</i>	66
5.2.3.	<i>PERSPECTIVA CLIENTES</i>	67
5.2.4.	<i>PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS</i>	68
5.2.5.	<i>PERSPECTIVA COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</i>	68
5.2.6.	<i>PERSPECTIVA SOCIEDADE</i>	68
5.2.7.	<i>CONCLUSÃO</i>	69
5.2.8.	<i>COMPOSIÇÃO DO ATB (ACORDO DE TRABALHO) 2006</i>	69
	69
5.3	MODELO DE PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA	71
6.	CONCLUSÕES	73

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS	76

1. INTRODUÇÃO

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O Banco do Brasil, maior instituição financeira da América Latina, foi criado em 1808 com o objetivo de facilitar operações de financiamento e promover o desenvolvimento nacional do setor industrial.

Sua história está marcada por grandes mudanças, como as de 1986, quando deixou de ser uma agência de crédito autônoma do governo e passou a operar livremente no mercado financeiro. Nos anos 90, com o Plano de Estabilização Econômica (“Plano Real”), o Banco do Brasil promoveu o início de uma reorganização administrativa interna objetivando tornar sua administração mais ágil e ajustada para enfrentar as mudanças do competitivo setor bancário brasileiro.

No ano de 2001, para acompanhar mais uma vez as alterações no cenário econômico nacional e mundial, o Banco do Brasil promoveu novos ajustes organizacionais.

O novo estatuto oficializa o compromisso da Organização com as boas práticas de Governança Corporativa. Foram inseridos itens que demonstram o respeito ao acionista e ações que proporcionam maior transparência no relacionamento da Empresa com o mercado.

Na nova estrutura administrativa, o Banco do Brasil é administrado pela Diretoria Executiva composta pelo presidente, sete vice-presidentes dezesseis diretores. O presidente e os vice-presidentes formam o Conselho Diretor, que tem como função gerir as questões estratégicas e o relacionamento institucional da Organização.

O novo modelo de gestão do Banco do Brasil proporciona descentralização e maior transparência na atribuição de responsabilidades. Além de cargos de vice-presidentes e ampliação do número de diretores, o novo modelo de gestão do Banco do Brasil inclui o funcionamento de comitês, sub-comitês e comissões.

A base dessa reestruturação é o foco no cliente, com ênfase ainda maior na segmentação de mercados prioritários e no atendimento personalizado. Além disso, o Banco do Brasil passou a enfatizar a administração por resultado, maximização de sinergias, concentração no negócio e economia de escala.

No modelo de gestão adotado pelo BB (Banco do Brasil), torna-se imprescindível que as ações das diversas Diretorias / Unidades sejam desenvolvidas de forma sinérgica, visando atingir os objetivos empresariais. Para tanto, é necessário planejar as atividades com antecedência, executar o plano e assegurar que eventuais desvios sejam identificados, analisados e que ações corretivas sejam tomadas tempestivamente.

No Banco, esse planejamento é traduzido no Plano Estratégico, que é consolidado por meio de documentos que regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a organização quer abordar em sua atuação; forma o rumo dos negócios, a intensidade e a ênfase desejadas, com espaço e tempo delimitado e obedecendo a lógica da gestão e do ambiente na qual o Banco está inserido. Esses documentos são:

- a) Estratégia Corporativa: documento que consolida a direção estratégica, do plano de negócios e dos objetivos de longo prazo da Empresa, com periodicidade de 05 anos e de competência para aprovação do Conselho de Administração;
- b) Plano de Investimentos: documento de longo prazo que consolida os projetos de investimentos prioritários da Empresa, com periodicidade de 05 anos e de competência para aprovação do Conselho de Administração;
- c) Plano Diretor: plano que consolida as metas de curto prazo da Empresa, do ponto de vista negocial, com periodicidade anual e de competência para aprovação do Conselho de Administração;
- d) Plano de Mercados: plano que consolida os objetivos, indicadores e metas para cada um dos mercados – Varejo, Atacado e Governo – e dos direcionadores estratégicos no âmbito das questões relacionadas a

Marketing, Tecnologia, Logística e Gestão de Pessoas. A competência para aprovação é do Conselho Diretor e sua periodicidade é anual.

- e) Orçamento Geral: documento que traz a quantificação dos Planos do Conglomerado e permite a simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada. A aprovação é de competência do Conselho de Administração e sua periodicidade é anual.
- f) Acordo de Trabalho: instrumento para induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências do Banco, como competência de aprovação pelo Conselho Diretor e periodicidade anual.

Anualmente, é estruturado pela Diretoria de Controladoria, o Processo Orçamentário, que é um conjunto de procedimentos e normas que compõe a forma como será elaborado o Orçamento Gerencial da Empresa que apresenta os seguintes objetivos:

- a) Integrar os objetivos de todas as Áreas do Conglomerado;
- b) Organizar as informações que serão usadas na elaboração do orçamento;
- c) Orientar a obtenção de resultados que garantam retornos adequados aos acionistas;
- d) Garantir que as orientações estratégicas estejam contempladas na proposta orçamentária
- e) Fornecer informações aos participantes do processo, de forma a garantir a elaboração da melhor proposta orçamentária.

Visando contribuir para a gestão e cumprimento do Acordo de Trabalho, a partir da organização da Força de Vendas, incentivando a adoção das melhores práticas bancárias e o uso racional dos recursos disponíveis, na busca da satisfação dos clientes, da sua rentabilização e fidelização, e, conseqüentemente, de melhores resultados pro Banco, foi criada, em 2006, uma nova ferramenta de gestão: o Sinergia.

O “Sinergia” nada mais é do que um sub-acordo. Ou seja, tem os mesmos objetivos do acordo de trabalho, além do principal, que é o estímulo ao cumprimento do acordo. Tem periodicidade anual.

Assim como os demais instrumentos de gestão, o Sinergia tem regulamento próprio e é bastante dinâmico. Resumidamente, pode ser visto como um “jogo”. Com fase classificatória, a qual exige um mínimo de pontos para passar para a próxima etapa. Está dividido em 04 fases: Inicial, Bronze, Prata e Ouro.

Para passar de uma etapa para outra é necessário o atingimento dos indicadores de cada uma delas. O grau de dificuldade para avançar etapas aumenta gradativamente.

Por fim, o cumprimento da etapa Ouro significa o cumprimento de cem por cento do acordo de trabalho.

As agências que terminarem o ano na etapa ouro receberão prêmios os quais deverão ser distribuídos para alguns funcionários eleitos a cargo da própria dependência.

Através de algumas entrevistas, com funcionários de cargos variados, foi possível identificar o grau de satisfação em relação ao Sinergia.

O Banco teve, em 2006, a sua melhor campanha. Atingiu muitas de suas metas iniciais. Muitos funcionários foram premiados com viagens devido ao bom desempenho de sua agência. Porém, da forma como foram distribuídas as metas, apenas uma minoria de agências atingiu de fato a etapa ouro.

As dependências que não tiveram êxito no sinergia, trabalharam durante todo o ano, mas talvez, pela má distribuição de metas, não atingiram a etapa ouro e terminaram o período frustradas e insatisfeitas. Por quê?

Será que as metas foram realmente mal distribuídas?

Será que estas agências que não obtiveram sucesso no ano e 2006 estão motivadas para o ano de 2007?

O que poderia ser feito para melhorar a distribuição das metas e o grau de satisfação dos funcionários de base do Banco do Brasil?

1.2 OBJETIVOS

Esse trabalho visa responder as perguntas acima e melhorar o grau de satisfação dos funcionários do Banco do Brasil, mantendo a liderança e a sustentabilidade no mercado nacional, através de um novo modelo orçamentário.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta orçamentária para o Banco do Brasil que seja útil, prática e de fácil compreensão, visando demonstrar que esta é uma das condições básicas para a perpetuidade econômica, financeira e patrimonial da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Analisar as evoluções e perspectivas econômicas, financeiras e técnicas do mercado bancário nacional, no período de 2006/2007;
- b) Escolher um cenário de atuação do Banco do Brasil no foco do seu negócio;
- c) Propor uma técnica de gestão empresarial para mercados competitivos;
- d) Demonstrar que o orçamento é a ferramenta adequada para enfrentar as incertezas do mercado;
- e) Definir as condições necessárias para se dispor de informações e dados, de forma ágil e segura para o processo de tomada de decisão;
- f) Ter na proposta orçamentária um método de trabalho para administrar ansiedades e exceções, no plano operacional;
- g) Comprovar a relevância do orçamento para a integração e a união entre as diversas diretorias e departamentos da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Dentre as principais dificuldades em se elaborar uma proposta orçamentária para o Banco do Brasil é justamente o seu porte, ou seja, é difícil agradar todos os funcionários.

Neste contexto, percebe-se a grande dificuldade que a empresa tem em desenvolver um plano orçamentário, dado o tamanho da empresa e sua dimensão no território nacional.

É preciso que as pessoas, que dirigem a empresa, tenham consciência da importância do processo de planejamento e controle financeiros e trabalhem de forma compartilhada, eliminando as ansiedades em relação ao futuro.

Assim o tema orçamento foi escolhido pelo fato de já ser uma ferramenta extremamente presente no Banco do Brasil, mas que ainda pode ser melhorada e até utilizada para a motivação dos funcionários.

As justificativas para se elaborar este trabalho são diversas, dentre as quais se destacam a relevância (metas estão sempre presentes) e a viabilidade para a sua realização perante as situações econômica, financeira e tecnológica atuais e as perspectivas do setor, da economia nacional e mundial. O Banco do Brasil já possui a ferramenta, basta ajustá-la.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

A delimitação no estudo ao segmento varejista deve-se em função da complexidade da empresa Banco do Brasil. O estudo de um orçamento para todo o banco ou para cada um dos segmentos demandaria muito mais tempo e pesquisa.

Contudo, o segmento de varejo é de suma importância para o Banco, uma vez que está cada vez maior e mais competitivo.

1.5 METODOLOGIA

Para realizar este trabalho, foram realizadas duas pesquisas de campo junto aos funcionários do Banco do Brasil no ano de 2007. As informações foram obtidas mediante tabulação dos questionários e análise das respostas, de forma que os dados pudessem ser trabalhados estatisticamente.

A identidade dos funcionários que responderam aos questionários será mantida em sigilo para não prejudicá-los e pela irrelevância de seus nomes perante o estudo.

O Capítulo 2 aborda as principais características do mercado bancário nacional, objeto deste estudo. Essas informações foram essenciais para a realização deste trabalho.

O Capítulo 3 apresenta uma revisão bibliográfica dos principais fundamentos teóricos relacionados ao assunto do trabalho. Contém conceitos e objetivos.

O Capítulo 4 mostra a análise do estudo empírico e o diagnóstico realizado no Banco do Brasil. Estão relacionados, também, as técnicas e os métodos aplicados nas pesquisas exploratórias, bem como a escolha criteriosa dos elementos necessários para analisar, interpretar e destacar os aspectos relevantes que serviram para montar a proposta orçamentária.

O Capítulo 5 apresenta o modelo atual de orçamento e a proposta orçamentária sugerida ao Banco do Brasil. Destaque especial é dado para as premissas básicas e aos métodos propostos de indicadores de avaliação.

O Capítulo 6 reúne as principais conclusões resultantes das análises realizadas sobre as informações obtidas nas entrevistas. Além disso, apresenta também, as contribuições deste trabalho.

2. ANÁLISE MACROECONÔMICA DO MERCADO BANCÁRIO

2.1 Ambiente Econômico

No primeiro semestre do ano de 2006, o ambiente internacional foi caracterizado pela continuidade do crescimento das principais economias e do comércio mundial, proporcionando níveis de liquidez favoráveis ao fluxo de capitais. No entanto, a volatilidade decorrente das incertezas quanto ao comportamento da política monetária dos EUA afetou temporariamente a taxa de câmbio, o prêmio de risco e as Bolsas de Valores dos países emergentes.

A expansão do comércio mundial favoreceu as exportações brasileiras, cujos valores acumulados em 12 meses vêm apresentando sucessivos recordes, a despeito da apreciação nominal do câmbio. Houve também crescimento das importações, consistente com o ritmo de retomada da atividade econômica interna, sem prejudicar a geração de saldos comerciais e de superávits em transações correntes. Como resultante, observou-se elevação do nível de reservas internacionais, mesmo com os pagamentos antecipados de parte da dívida externa.

Os indicadores de inflação ao consumidor seguiram sinalizando convergência para a trajetória de metas, propiciando uma conjuntura favorável à continuidade da flexibilização gradual da taxa básica de juros, indutora da expansão do volume de crédito e do nível de investimentos da economia. A aceleração do crescimento do PIB esteve ancorada na demanda interna, em especial na boa performance dos investimentos e do consumo.

A manutenção de uma trajetória declinante da taxa de juros e os superávits primários acima da meta (4,25% do PIB), aliada ao maior crescimento da economia, permitiram ligeira redução da dívida líquida do setor público em proporção ao PIB. A gestão da política fiscal também permaneceu coerente com os objetivos de melhora do perfil do endividamento público.

Em geral, o processo de controle da inflação da economia, a melhoria do perfil da dívida pública e a evolução dos indicadores de endividamento externo, que corroboraram para a melhoria na classificação do País por parte das agências de *rating*, vêm proporcionando maior resistência da economia brasileira a choques externos.

Tabela 1. Principais Indicadores Econômicos

	2T05	1T06	2T06	1S05	1S06	12 meses
Dólar Ptax Venda	(11,8)	(7,2)	(0,4)	(11,5)	(7,5)	(7,9)
IGP-DI FGV Acumulado	(0,2)	0,2	1,1	1,5	1,3	1,0
IGP-M FGV Acumulado	0,2	0,7	0,7	1,7	1,4	0,9
IPCA –IBGE Acumulado	1,3	1,4	0,3	3,2	1,8	4,2
Selic Acumulado	4,6	4,0	3,6	9,0	7,8	17,8
TR Acumulado (exBTN)	0,8	0,5	0,5	1,5	1,0	2,5
TJLP - IBGE	9,75	9,00	8,15	-	-	-
Dólar Ptax Venda*	2,3504	2,1724	2,1643	-	-	-

* Cotação de Fechamento
Fonte: Economática

Tabela 1. principais indicadores 1

A Selic mostrou-se menor no 1S06 em relação ao 1S05. O comportamento da Selic é refletido, principalmente, no Resultado das Operações com TVM, nas despesas de remuneração dos Depósitos a Prazo e nas Captações de Mercado Aberto.

No semestre, observa-se valorização cambial. O dólar fechou o trimestre cotado a R\$ 2,1643 contra R\$ 2,3504 no 2T05 e R\$ 2,1724 no 1T06. Tendo em vista a política de gestão de riscos do BB de se manter baixa exposição cambial, a volatilidade do câmbio proporciona efeitos mais de ordem tributária no resultado. Os índices que medem a variação de preços, IGP-DI, IGP-M e o IPCA, apresentaram menor variação no 1S06.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos e teorias diretamente relacionados ao trabalho. A revisão bibliográfica a seguir tem como principal objetivo, fornecer a fundamentação teórica básica e imprescindível para a compreensão do estudo realizado.

Dentre os temas vinculados ao trabalho estão a visão (cenário), o planejamento financeiro e o orçamento. Da mesma forma, outros temas relevantes foram abordados como o negócio e a missão da empresa. É importante salientar que houve a preocupação em apresentar os temas de forma lógica, racional e prática.

3.1 VISÃO

A visão deve orientar-se para o rumo que a empresa deseja estar no futuro. No entanto, isso só é possível quando se conhece o perfil da empresa e o perfil setorial do qual ela faz parte.

Para se elaborar a visão, é preciso, também, ter um ótimo domínio do mercado e do cenário econômico ao qual a empresa está inserida.

Durante o processo de elaboração da visão, o comitê de planejamento deve debater, analisar e propor o novo modelo competitivo a ser adotado pela organização. Dentre os requisitos básicos que a visão deve conter, estão metas ousadas e exeqüíveis.

A elaboração da visão e/ou a construção do cenário, via de regra, constitui-se no maior desafio da empresa. Para escrever a visão da empresa, algumas condições devem ser fixadas como, por exemplo, os objetivos e as metas estratégicas a serem cumpridas no período.

Por sua vez, a visão deve possuir as seguintes características: ser tangível, ter qualidade e dar motivação ao corpo funcional da organização. Estas características

devem estar relacionadas ao efetivo comprometimento de todos os funcionários da empresa com o seu público-alvo.

Desta maneira, ao escrever a visão da organização, estuda-se o caminho a seguir no futuro. Deve ser orientado por decisões racionais e inteligentes.

Resumidamente, a visão é uma grande meta.

3.2 MISSÃO

A missão é outro elemento fundamental que auxilia na consolidação da visão empresarial. A missão deve integrar, fazer parte do objetivo maior pelo qual a empresa foi criada, demonstrando claramente o desejo em continuar existindo no seu ramo de negócio. Ao se escrever a missão deve-se levar em consideração as culturas, os princípios e os valores da empresa.

O objetivo geral de uma organização também é conhecido como missão. Este termo é propício, caracteriza o papel da organização na sociedade ou mercado, ou seja, o que ela tem a oferecer a seus clientes.

Para definir a missão, é preciso conhecer o que o cliente busca na organização.

Não existe uma regra para definir a missão de uma empresa. A princípio, ela não deve ser tão ampla que impossibilite conhecer o rumo da organização, nem tão restrita que limite futuras expansões. O importante é concentrar em algo que atinja um grupo de clientes, mas que possa atingir, futuramente, sem grandes mudanças, um grupo maior de clientes em potencial.

A missão da organização não muda com o tempo, mas seus objetivos específicos sim. Daí podem surgir expansões horizontais e verticais. A primeira ocorre quando a empresa passa a desempenhar mais funções na cadeia de produção. Já a expansão vertical ocorre quando a empresa diversifica seus produtos e serviços.

Exemplo de missão:

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”.

Missão do Banco do Brasil S.A.

3.3 NEGÓCIO

O negócio da empresa deve ser determinado dentro do seu âmbito de atuação no mercado. Algumas vezes, a definição do negócio demanda bastante estudo, pesquisa e análise mercadológicas. Em termos gerais, o negócio da empresa deve corresponder à melhor escolha dentre um conjunto de alternativas de investimentos disponíveis e viáveis no mercado.

3.4 PLANEJAMENTO

As atividades operacionais que ocorrem nas organizações devem ser precedidas de planejamento, de forma que as empresas possam enfrentar a grande competitividade e alcançar seus objetivos.

De acordo com Welsch (1983, p.28):

“Ao fazer seu planejamento e manipular as variáveis que afetam e determinam o êxito da empresa, seja ela grande, média ou pequena, a administração deverá permanentemente:

I – Planejar

- a) Desenvolver de maneira imaginativa novas potencialidades de lucros e melhorar as atividades geradoras de lucros já existentes na empresa.
- b) Estabelecer sistematicamente os objetivos relevantes da empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos a curto e longo prazos.

II – Organizar

- a) Estruturar (subdividir) as tarefas a serem executadas para alcançar os objetivos da empresa.
- b) Atribuir as tarefas estruturais a indivíduos específicos através da designação de autoridade e responsabilidade.

III – Formar a equipe de pessoal da organização

- a) Avaliar e definir as necessidades de recursos humanos compatíveis com os objetivos e planos da empresa.
- b) Empregar indivíduos competentes e desenvolver programas para aumentar suas competências.

IV – Dirigir

- a) Exercer liderança dinâmica na implantação e execução de planos e estratégias.
- b) Desenvolver condições de trabalho que ofereçam motivação positiva para indivíduos e grupos.

V – Controlar

- a) Exercer continuamente um controle dinâmico, agressivo e flexível das operações para assegurar conformidade realista com os planos e objetivos.
- b) Aperfeiçoar permanentemente o processo de administração, através de avaliações objetivas do feedback obtido, através de introspecção e de uma disposição construtiva no sentido de fazer novas experiências e aceitar mudanças”.

Para Chiavenato (2001, p.221):

“O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor forma possível. Assim, planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência”.

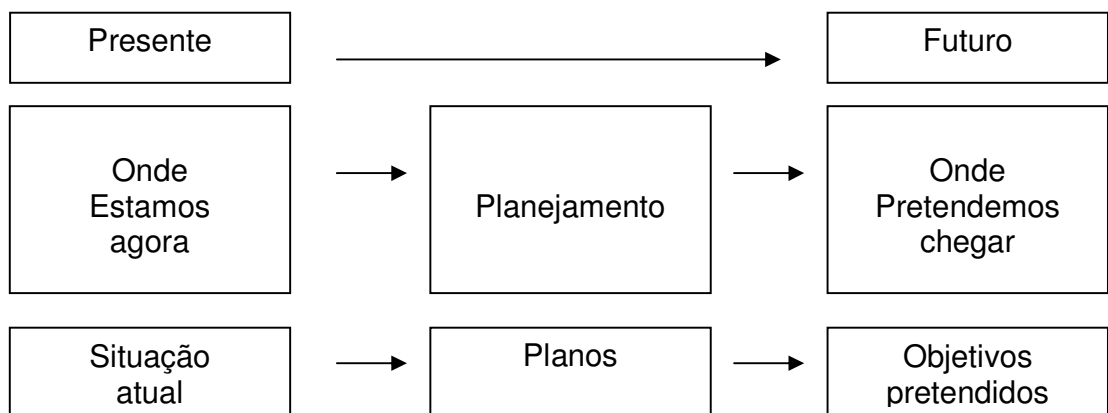


Figura 1 - As premissas do planejamento Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.221.

Conforme o autor acima citado, há três níveis distintos de planejamento:

- a) Planejamento Estratégico: é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização; é projetado a longo prazo, tendo seus efeitos e conseqüências estendidos a vários anos pela frente; envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos globais da organização; é definido pela cúpula da organização situada no nível institucional e corresponde ao plano maior, ao qual todos os demais estão subordinados; é voltado para a eficácia da organização no alcance de seus objetivos globais.

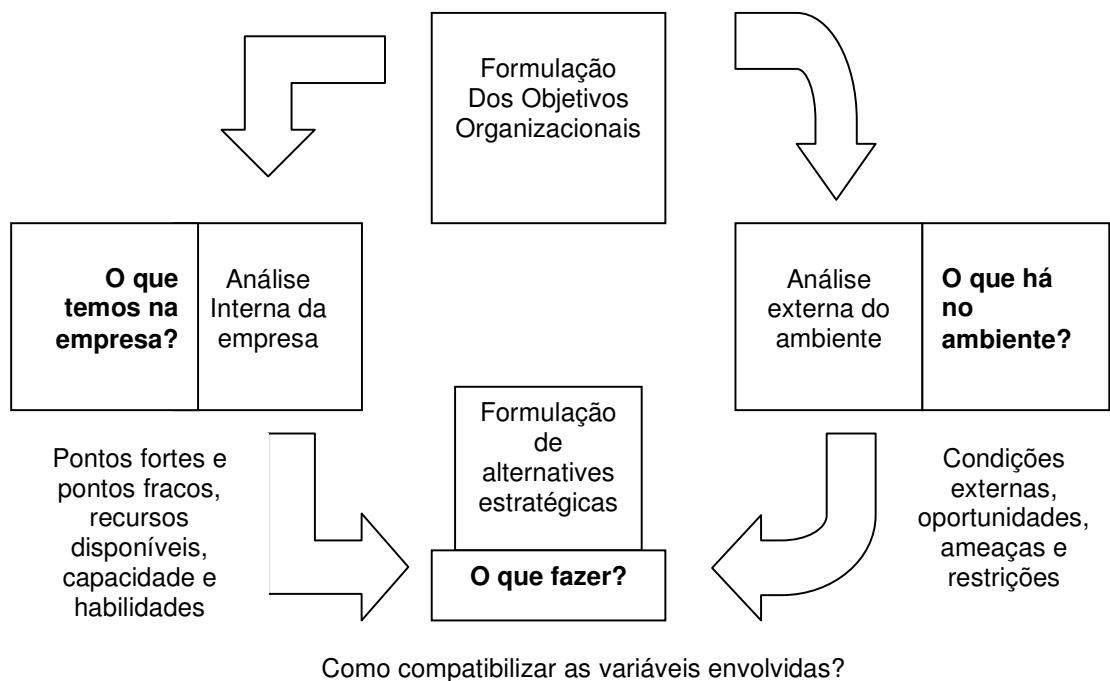


Figura 2

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.223.

- b) Planejamento Tático: é o planejamento feito no nível departamental. Cada unidade organizacional deve ter o seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico; é projetado para o médio prazo, geralmente para

o exercício anual; envolve cada departamento ou unidade da organização, abrangendo seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir objetivos departamentais; é definido no nível intermediário para cada departamento ou unidade da empresa; é voltado para a coordenação e integração das atividades internas da organização.

- c) Planejamento operacional: é o planejamento que se refere a cada tarefa ou atividade; é projetado para o curto prazo, para o imediato e geralmente lida com o cotidiano e com a rotina diária ou semanal; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas; é definido no nível operacional para cada tarefa, operação ou atividade; é voltado para a eficiência na execução das atividades.

3.4.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões em uma empresa demoram bastante para serem implantadas. Em um cenário de incerteza, devem ser analisadas com grande antecedência.

O planejamento financeiro é uma parte importante do administrador. Definindo os planos financeiros e orçamentos ele estará fornecendo roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos

operacionais de todas as áreas da empresa. Trata-se de uma forma de garantir que os objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes.

Segundo Zdanowicz (2003, p127):

“Todo o planejamento financeiro da empresa está vinculado à visão construída na qual ela está inserida. A visão precisa relacionar-se ao panorama econômico, bem como compatibilizar as decisões estratégicas, que envolvem o planejamento financeiro da empresa. Para elaborar o planejamento financeiro, é necessário estabelecer um conjunto de hipóteses sobre o futuro, ou seja, será preciso elaborar uma visão de acordo com o negócio da empresa”.

Conforme o autor acima citado, o planejamento financeiro possui quatro princípios fundamentais:

- a) Exeqüível: a meta planejada deve ser viável, ou seja, possível de ser realizada, pois não é recomendável elaborar planos demasiadamente ambiciosos ou otimistas, que não sejam possíveis de serem cumpridos, isto é, o planejamento financeiro da empresa deve adaptar-se a realidade de mercado;
- b) Objetivo e quantificável: o planejamento não deve se basear em dados hipotéticos, opiniões subjetivas, especulações ou cálculos arbitrários, mas utilizar-se de dados objetivos com tratamento estatístico aplicado nos estudos de mercado, cálculos probabilísticos, etc., pois o planejamento será tanto mais fiel quando for quantificado e expresso em valores: porcentagens, unidades, volumes, etc.;
- c) Flexibilidade: ao elaborar-se um plano é conveniente fixar margens de segurança para enfrentar situações imprevistas, que proporcionem novas estratégias empresariais, ajustando-se facilmente para novas condições de trabalho e mercado;
- d) Unidade: todos os planos específicos da empresa devem integrar-se a um plano geral e orientar-se para o êxito dos objetivos principais, de tal forma

que sejam consistentes, devendo existir um equilíbrio e uma inter-relação entre eles.

3.5 ORÇAMENTO

O Orçamento é a tradução de planos estratégicos em medidas mensuráveis que exprimem os recursos necessários esperados e retornos previstos no decorrer de um certo período de tempo. Ele funciona como um projeto, um plano de recursos ou um plano de ação para a empresa. Ele apresenta uma estimativa das demonstrações financeiras futuras da organização. É uma ferramenta adaptável que a gerência pode usar para alcançar suas metas estratégicas.

3.5.1 ORÇAMENTO GERAL

O Orçamento geral é o núcleo vital do sistema orçamentário. Ele agrupa as diferentes peças, incorporando o orçamento operacional e o orçamento financeiro em um único retrato abrangente do processo orçamentário de uma organização. Em outras palavras, o orçamento geral resume todas as projeções financeiras individuais dentro de uma organização para um determinado período de tempo.

Para uma organização típica com fins lucrativos, o orçamento operacional consiste dos orçamentos oriundos das áreas funcionais, como pesquisa e desenvolvimento, projetos, produção, marketing, distribuição e serviços ao cliente, e fornece o demonstrativo de resultado orçado. O orçamento financeiro inclui o orçamento de capital, o orçamento de caixa, o balanço e o fluxo de caixa orçados.

O orçamento geral deve integrar ambos os orçamentos, o operacional e o financeiro, por meio de um processo interativo durante o qual as informações fluem livremente entre cada elemento do orçamento geral.

3.5.1.1 PREPARANDO UM ORÇAMENTO

A principal finalidade do processo de preparação de um orçamento é desenvolver um plano que executará as metas estratégicas de sua organização. Ao levar em conta as metas estratégicas como base, o processo de elaborar um orçamento é cronológico, movendo-se gradualmente em direção ao orçamento geral; iterativo, movendo-se livremente, testando hipóteses e opções.

Antes de iniciar o processo de elaboração do orçamento, os gerentes precisam fazer três perguntas importantes:

- a) As metas táticas que estão sendo consideradas vão colaborar para que as metas estratégicas maiores e de longo prazo da organização sejam atingidas?
- b) A organização dispõe dos recursos exigidos ou tem acesso a eles?
- c) A organização criará valor suficiente para atrair recursos futuros adequados, lucros, empréstimos, investidores, para alcançar suas metas de longo prazo?

As respostas a estas perguntas afetarão todos os planejadores na organização e os ajudarão tão logo iniciem o processo de elaboração de um orçamento.

O primeiro passo para o desenvolvimento de um orçamento é estabelecer um conjunto de hipóteses em relação ao futuro. Os gerentes comunicam entre si suas expectativas quanto à resposta do cliente, à performance dos fornecedores, às flutuações do mercado financeiro e assim por diante.

As hipóteses formuladas pelos gerentes são diretamente afetadas pelas respostas as questões como as que seguem:

- a) O mercado crescerá durante o período? Em caso positivo, a que taxa?
- b) Como os clientes reagirão aos produtos atuais, às novas características ou aos novos produtos?
- c) Que nível de eficácia terá o programa de marketing?
- d) O que os concorrentes farão para ganhar participação de mercado?

- e) Com que rapidez nossa empresa conseguirá responder a mudanças no mercado?

Estas hipóteses vêm das fontes que têm as melhores informações. Por exemplo:

- a) A alta administração tem uma visão clara das metas estratégicas
- b) A equipe de finanças tem registros da performance financeira passada e de tendências econômicas futuras
- c) A equipe de recursos humanos entende as mudanças no mercado de mão-de-obra
- d) Os representantes de vendas dispõem das melhores informações sobre tendências dos consumidores
- e) O departamento de compras tem as últimas notícias sobre os fornecedores

O desenvolvimento de hipóteses é um esforço de toda a empresa em que a comunicação e coordenação desempenham papel fundamental.

Assim que os gerentes de operações tenham desenvolvido seus orçamentos operacionais ou demonstrativos de lucros e perdas esperados, os gerentes financeiros planejam o capital que será exigido para sustentar o orçamento operacional. Três outros orçamentos são desenvolvidos:

- a) Um orçamento de fluxo de caixa, que incluirá o caixa esperado das operações (receitas antes de juros, impostos, depreciação e amortização), bem como outras fontes de capital (contas a pagar, empréstimos contraídos ou valores monetários que representam o patrimônio dos acionistas). O orçamento de fluxo de caixa projeta e planeja o nível e o tempo para entradas e saídas de caixa.
- b) O plano de investimento de ativos operacionais, que assegurará capital suficiente disponível para ativos operacionais, como inventário e contas a receber.
- c) Um plano de investimento de capital, que elaborará um orçamento para os investimentos propostos em ativos produtivos de longo prazo, como

propriedades, fábrica e despesas com equipamentos ou em forma de programas extensos de pesquisa e desenvolvimento.

Esses planos financeiros sustentam os objetivos estratégicos da organização fazendo planejamento para as necessidades financeiras de curto prazo (orçamento de fluxo de caixa) e de longo prazo (plano de investimento de capital). Os orçamentos financeiros serão declarados em balanço e demonstrativos esperados de fluxo de caixa formando um quadro completo da posição financeira esperada da organização durante o período do orçamento.

A preparação do orçamento geral pode ser uma tarefa complexa. Além de todas as peças terem de se encaixar para assegurar maior progresso em alcançar objetivos estratégicos, é possível que cada peça e cada item de linha tenha de ser examinado e revisado durante o estágio iterativo para considerar diversas alternativas. Desse modo, um orçamento pode sofrer mudanças desde o início de sua preparação e durante todo o período de sua implementação.

3.5.2 ORÇAMENTO DE CIMA PARA BAIXO E O ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

O orçamento de cima para baixo descreve o processo por meio do qual a alta administração estabelece metas orçamentárias e as impõe sobre o restante da organização.

As vantagens do orçamento de cima para baixo são inúmeras. Desde que a alta administração tenha um conceito claro dos objetivos estratégicos da organização, ela poderá alcançar os benefícios a seguir descritos.

- a) As metas orçamentárias refletirão as metas maiores;
- b) Estar mais bem capacitados a coordenar as necessidades orçamentárias para todos os elementos da organização;
- c) Evitar o problema de receber de seus gerentes orçamentos com folgas ou acolchoados e;
- d) Provocar seus gerentes a esticar e realizar mais coisas, estabelecendo metas mais altas.

As desvantagens de orçamentos de cima para baixo são:

- a) A alta administração poderá ficar desligada das realidades dos processos ou mercados de produção das unidades individuais. Como resultado, suas decisões podem não ser apropriadas ou executáveis e;
- b) A gerência média poderá sentir-se excluída do processo decisório e, conscientemente ou inconscientemente, poderá não participar ativa e integralmente no alcance das metas orçadas.

Com o orçamento participativo, as pessoas responsáveis por atingir as metas de orçamento são envolvidas na definição dessas metas.

As vantagens do orçamento participativo são:

- a) As pessoas mais próximas das atividades da linha de produção e que presumivelmente dispõem das melhores informações são as que tomam as decisões de orçamento e;
- b) Os participantes do processo de elaboração do orçamento provavelmente farão esforços extras para alcançar as metas orçadas.

As desvantagens do orçamento participativo são:

- a) As pessoas que estão mais próximas das atividades da linha de produção podem não conseguir ver o quadro estratégico maior e;
- b) Se as avaliações de desempenho são atreladas à realização de metas orçamentárias, os gerentes poderão ser incentivados a acolchoar seus orçamentos, subestimando receitas ou superestimando custos.

O orçamento iterativo é uma tentativa de combinar o melhor do orçamento de cima para baixo e do orçamento participativo. No estágio inicial, a alta administração fornece aos líderes de unidades uma clara compreensão das metas estratégicas da organização. Os líderes, então, trabalham com suas equipes no desenvolvimento de um orçamento que incorpore tanto as metas táticas da unidade quanto as metas estratégicas maiores da organização. Tão logo os líderes enviem seus orçamentos individuais à alta administração, ela os examinará e poderá solicitar ajustes. Desta forma, o processo de negociação continua em ambas as direções, até que um orçamento final seja alcançado.

3.6 **BALANCED SCORECARD (BSC)**

Os métodos tradicionais de orçamento focam na performance financeira de uma organização. Entretanto, muitas dessas medições de performance financeira, projetadas para indicar o sucesso de planos orçamentários em sua contribuição ao aumento dos lucros, foram desenvolvidas para um mundo industrial.

Os tempos mudaram, como também mudaram as formas de abordar planejamento e avaliação de performance. Com a tecnologia da informação e os mercados globais tornando-se modelos para o ambiente empresarial moderno e à medida que organizações sem fins lucrativos crescem em tamanho e sofisticação, as organizações precisam reconhecer e valorizar seus ativos intangíveis e intelectuais, da mesma forma como fazem com ativos tangíveis representados numericamente em balanços.

Os pesquisadores Robert S. Kaplan e David P. Norton estudaram esse problema observando as empresas que estavam experimentando novos tipos de medições de performance. O resultado foi o *Balanced Scorecard* (quadro equilibrado de indicadores): uma forma com a qual os gerentes podem visualizar a organização a partir de quatro perspectivas inter-relacionadas de condutores operacionais de performance futura:

- a) Perspectiva financeira – Como está nossa situação do ponto de vista de medições de performance financeira? Como os acionistas nos vêem?
- b) Perspectiva do cliente – Qual é o grau de satisfação de nossos clientes?
- c) Perspectiva interna – De que formas nos sobressaímos e o que mais devemos fazer para elevar nossa distinção?
- d) Perspectiva da inovação e do aprimoramento – Como podemos contribuir para criar valor no futuro?

O BSC dá à alta administração uma visão rápida e eficaz dos fatores críticos que afetam a organização agora e no futuro. O BSC também coloca a missão estratégica, em vez dos controles financeiros, no centro do processo de planejamento.

O *Balanced Scorecard* está ligado ao processo orçamentário das seguintes formas:

- a) Ele destaca indicadores de tendências, como desenvolvimento de novos produtos, reclamações dos clientes ou índices de respostas a mala direta, em vez de apenas valores de vendas ou de custos;
- b) Equilibra as quatro perspectivas de modo que, por exemplo, a pressão pelo desenvolvimento de novos produtos não se sobreponha à necessidade de materiais de qualidade e à satisfação do cliente;
- c) Ajuda a gerência a comunicar as metas estratégicas e a missão a todos os *stakeholders* da organização.

O BSC está no centro do sistema estratégico de gestão. Ele fornece as diretrizes para o planejamento, o orçamento, os quais, por sua vez, suprem o *feedback* e tornam possíveis correções de rumo no decorrer do tempo. Isso supre informações para traduzir a visão estratégica em realidade que fornece aprendizagem e comunicação para o desenvolvimento do processo de planejamento orçamentário.

4. MÉTODOS DE PESQUISA

Este trabalho foi realizado através de pesquisa quantitativa. Para isso, vai ser utilizado o método definido como estudo de caso. De acordo com Roesch (1999), os estudos de caso servem como a melhor opção quando são lançadas questões do tipo “como” e “por quê”, das quais o pesquisador não tem muito controle sobre os acontecimentos e quando o objetivo principal está inserido em fenômenos contemporâneos e imerso na realidade.

Para se atingir os objetivos, os meios utilizados estão embasados na coleta de dados, os quais foram extraídos de documentos da empresa. Para Roesch (1999), a análise de documentos possibilita que a empresa seja conceituada com base em uma visão de dentro, contrastando com maneiras que podem ser utilizadas para testar alternativas, as quais são provenientes de uma visão de fora, na qual o pesquisador se afasta da realidade e começa a usar ferramentas teóricas.

Ao longo da realização deste trabalho, foram identificados alguns pontos com deficiência no atual processo orçamentário do Banco do Brasil e que acabam prejudicando o controle das informações financeiras da empresa. Portanto, a seguir, verificou-se a possibilidade de possíveis melhorias no atual processo, as quais foram apontadas no capítulo 5 deste trabalho.

5. MODELO ATUAL DE ORÇAMENTO DO BANCO DO BRASIL E PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

No Banco do Brasil, o orçamento é considerado como um dos principais instrumentos para a otimização do resultado do Conglomerado. Busca quantificar o planejamento operacional e deve considerar no seu processo de elaboração as estratégias, políticas e metas da Organização para o estabelecimento de propostas e identificação de planos de ação para cada área que o compõe, orientando a ação sinérgica de seus vários gestores para o alcance da missão da empresa.

Anualmente, é estruturado pela Diretoria de Controladoria do Processo Orçamentário, que é um conjunto de procedimentos e normas que compõe a forma como será elaborado o Orçamento Gerencial da Empresa que apresenta os seguintes objetivos:

- integrar os objetivos de todas as Áreas do Conglomerado;
- organizar as informações que serão usadas na elaboração do orçamento;
- orientar a obtenção de resultados que garantam retornos adequados aos acionistas;
- garantir que as orientações estratégicas estejam contempladas na proposta orçamentária;
- fornecer informações aos participantes do processo, de forma a garantir a elaboração da melhor proposta orçamentária.

Diz-se que é um processo matricial, pois para cada componente, patrimonial ou de resultado, do orçamento tem-se a visão de duas áreas as quais chamamos de Unidades gestoras e de Unidades executantes.

Unidade gestora : área do banco responsável pelo item orçamentário, sua estratégia, seu acompanhamento e a definição, junto com a Diretoria de Controladoria, da metodologia de orçamentação.

Unidade executante: área que realizará os valores do item orçamentário, por isso mesmo tem a responsabilidade de seu acompanhamento e controle na realização.

5.1. CONCEITOS

O orçamento deve quantificar metas negociais, de investimentos e de resultado que atinjam os objetivos de retorno, custos, eficiência operacional e participações de mercado definidas na estratégia da empresa.

Para que o orçamento sirva efetivamente ao processo de gestão, ele deve: apresentar integração com o Planejamento Estratégico; ser flexível, permitindo ajustes, revisões ou atualizações sempre que se alterem as variáveis significantes; abranger toda a estrutura organizacional; compreender os aspectos operacionais, econômico e financeiro das atividades; promover a orientação para objetivos; permitir o acompanhamento do cumprimento dos planos e atingimento dos resultados desejados.

O período orçamentário pode variar entre empresas , mas o mais comum é que o orçamento seja feito para um período de um ano. No Banco do Brasil, está constituído em ciclo anual com etapas acontecendo durante todo o ano, de forma a viabilizar a disponibilização de metas e recursos para todas as dependências do Banco, antes do início de cada novo exercício.

No Banco, o orçamento está dividido em três peças: Orçamento Gerencial, Orçamento de Investimentos e Orçamento Governamental.

a) Orçamento Gerencial

O Orçamento Gerencial é peça fundamental dentro do modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil, pois nele estão contidos os valores que atendem aos objetivos e diretrizes definidos pela alta administração no processo de planejamento, além de atenderem aos requisitos de equilíbrio entre fontes e usos, limitações de capital e limites operacionais legais e institucionais.

Esse orçamento é dito gerencial porque baseia-se no modelo de mensuração do resultado gerencial de produtos, clientes e Unidades do Banco, mantido pela Diretoria de Controladoria.

O seu cumprimento facilita a harmonização da atuação de todas as Unidades, sendo cada uma delas responsável pelo alcance dos resultados ali quantificados.

O orçamento é detalhado por Diretoria, por mês e por produto. As Diretorias fazem a atomização para suas subordinadas, de modo que todas as localidades da empresa têm suas metas definidas.

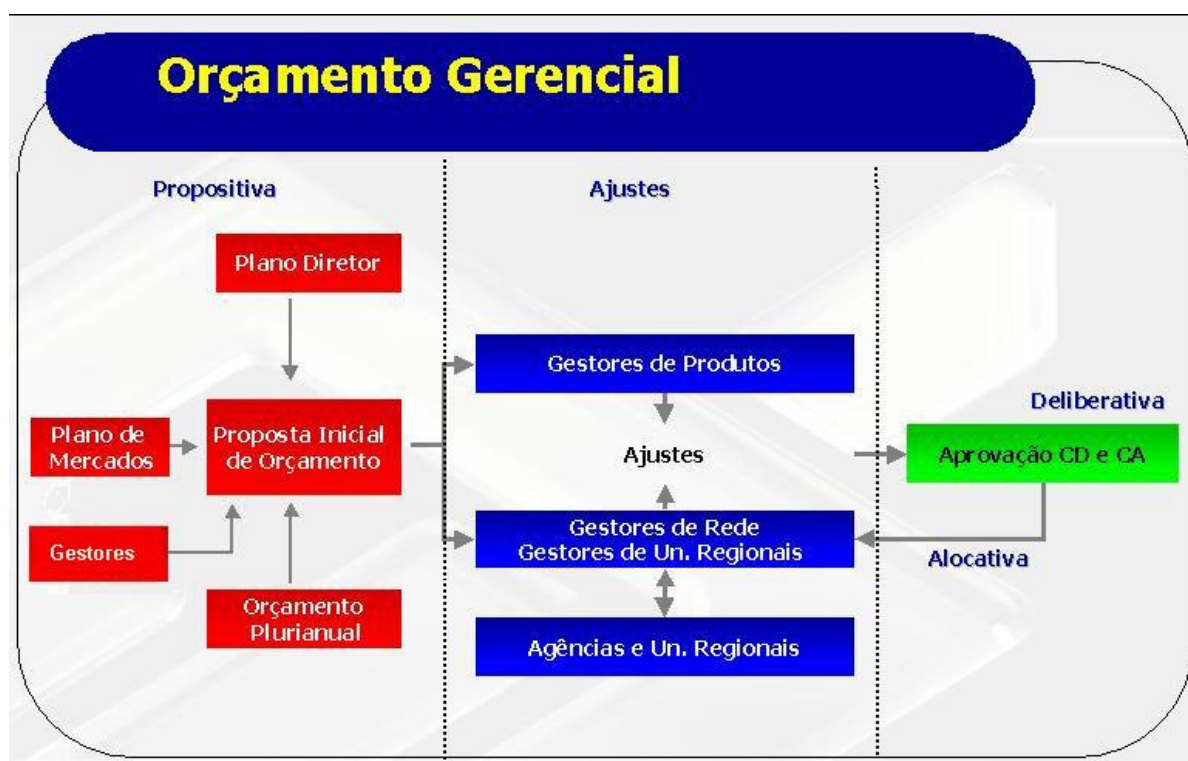


Figura 3

b) Orçamento de Investimentos

O Plano de Investimentos Fixos é um documento estratégico de longo prazo que consolida os projetos de investimentos prioritários do Banco, cuja coordenação de elaboração é de responsabilidade da Diretoria de Estratégia e Organização.

O horizonte do Plano é convergente com o da Estratégia Corporativa Banco do Brasil - Orientação Geral de Negócios (ECBB-OGN).

O Plano de Investimentos Fixos contempla decisões de imobilização de capital, tomadas com base em avaliações do ambiente externo, avaliações internas, análises estratégicas e análises técnicas, com o propósito de viabilizar ações necessárias à realização dos objetivos da ECBB-OGN.

Este plano dá origem à proposta orçamentária de Investimentos Fixos do Banco do Brasil, cuja coordenação da elaboração e o acompanhamento são de responsabilidade da Diretoria de Controladoria.

A Diretoria de Controladoria elabora a proposta orçamentária na visão governamental e na visão do Programa de Dispêndios Globais – PDG, repassando esta proposta orçamentária aprovada ao DEST (Departamento de Coordenação e Controle da Empresas Estatais), do Ministério do Planejamento, para inserção no Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLOA.

c) Orçamento Governamental

O Plano Plurianual - PPA é o instrumento de consolidação do planejamento do Governo Federal para um período de quatro anos, compreendendo o segundo ano do mandato do Presidente da República até o primeiro ano do mandato seguinte. É coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O Banco do Brasil, como sociedade de economia mista, possui ações contempladas no PPA, estando a coordenação do Plano sob responsabilidade da Diretoria de Estratégia e Organização. Estas ações compõem o Balanço Geral da União.

O Programa de Dispêndios Globais – PDG consubstancia as propostas orçamentárias das empresas estatais, entre elas o Banco do Brasil. Tais propostas são submetidas à aprovação do Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (DEST) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão no primeiro semestre do ano anterior ao da execução orçamentária.

5.1.1. CONCEITO DE ROLLING FORCAST – PROJEÇÃO CONTÍNUA

O orçamento é anual e elaborado utilizando-se informações disponíveis sobre cenários, mercados, concorrentes e outras. Durante a execução, podem ocorrer alterações dos cenários inicialmente previstos, o que provoca a necessidade de revisão dos planos.

A projeção contínua é uma tentativa de distribuir a discussão orçamentária durante todo o período, com revisões periódicas previstas e análises contínuas sobre as situações da empresa, permitindo ajustes nos planos, de modo que as projeções estejam sempre atualizadas com as últimas tendências e correções, e no momento da elaboração do orçamento as perspectivas dos planos já se apresentem suficientemente amadurecidas na organização.

Outra característica da Projeção Contínua é orientação da discussão para o longo prazo, tratando a visão de curto prazo como etapa intermediária.

A projeção contínua trata os negócios da empresa em grandes blocos, sem detalhar cada item da contabilidade gerencial.

Com o objetivo de desenvolver um processo de simulação que resultasse em maior qualidade e tempestividade nas informações geradas, de forma a antecipar decisões estratégicas, a Diretoria de Controladoria desenvolveu o Simulador Estratégico de Projeção Contínua. Esse processo, mantém durante todo o ano estudos e análises de cenários, mercados, estratégias e acompanhamento do desempenho do Banco e concorrentes, com o objetivo de apresentar projeções de resultados futuros, a qualquer tempo, utilizando sempre informações atualizadas. Esses estudos são conduzidos pela Controladoria com a participação das áreas envolvidas em cada assunto (negócios, despesas e outros itens). Desta forma, haverá maior sinergia entre as áreas do Banco, proporcionando uma visão de curto e longo prazo de seus negócios.

O processo de Projeção Contínua consiste em gerar visões de futuro de indicadores e valores econômico-financeiros, fundamentados no Planejamento Estratégico do Banco, em premissas, cenários e em dados históricos.

A Projeção Contínua incorpora três aspectos positivos fundamentais à análise de resultados futuros:

- _ É rica em informações de mercado trazidas pelas áreas de negócios;
- _ Possui características de longo prazo, permitindo antecipar decisões importantes;

- _ Permite simular situações específicas e verificar variações de resultado, diante de cenários e tendências mais atualizados que a projeção orçamentária.

Ao mesmo tempo que utiliza informações do planejamento estratégico do Banco, o processo de Projeção Contínua pode também fornecer informações importantes para revisão das estratégias.

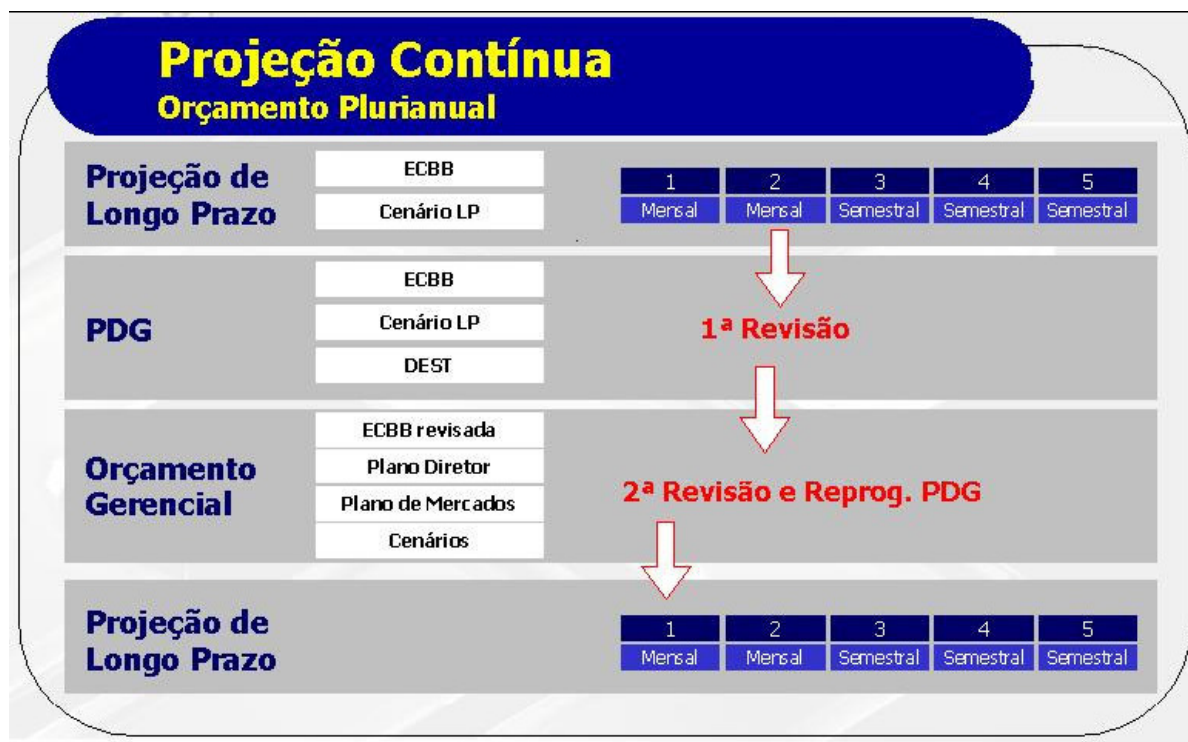


Figura 4

5.1.2. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO E SUAS FASES

O processo orçamentário no Banco do Brasil está estruturado em 4 (quatro) fases consecutivas que objetivam coordenar esforços e facilitar a participação das diversas áreas na discussão e construção de propostas orçamentárias que atinjam os objetivos institucionais.

a) Fase propositiva - O objetivo desta fase é a definição, pelo Conselho Diretor, da proposta orçamentária a ser apresentada às Diretorias/Unidades para o ano seguinte, suas premissas e orientações para o detalhamento dos grandes números.

O Conselho Diretor, considerando as estratégias definidas nos planos Diretor e de Mercado e no cenário projetado para o ano seguinte, estipula os indicadores institucionais e apresenta proposta orçamentária em grandes números (operações de crédito, captação, serviços, despesas administrativas e risco de crédito).

O Conselho Diretor orienta e autoriza a DIRCO a efetuar o detalhamento da proposta orçamentária em Unidades, meses e itens orçamentários.

b) Fase de Ajustes – Esta fase corresponde ao detalhamento nas Unidades e itens orçamentários dos números da pré-proposta.

É nesta fase que as Unidades/Diretorias podem promover ajustes nos valores propostos, desde que sejam mantidos os direcionamentos previamente aprovados pelo Conselho Diretor.

A Diretoria de Controladoria, em conjunto com os gestores e executantes, detalha os números da pré-proposta nas unidades, por itens orçamentários e calcula o resultado projetado.

Com base nas informações geradas pelo Simulador de Resultados (S.R.E.) (volumes, receitas e despesas), a Diretoria de Controladoria elabora proposta a ser encaminhada aos Conselhos Diretor e de Administração para apreciação e aprovação.

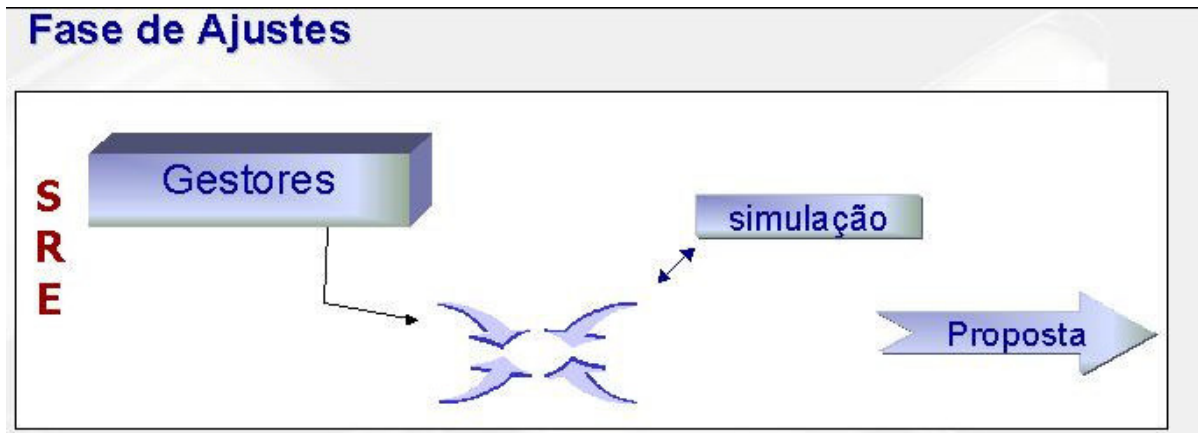


Figura 5

c) Fase Deliberativa: Compreende o encaminhamento de proposta final de Orçamento Global do BB para aprovação pelo Conselho de Administração.

Ajustes poderão ser necessários para o cumprimento de determinações do Conselho.

A Diretoria de Controladoria elabora Nota Técnica para encaminhamento da proposta de orçamento gerencial do conglomerado para aprovação pelo Conselho de Administração e do orçamento por áreas para aprovação pelo Conselho Diretor.

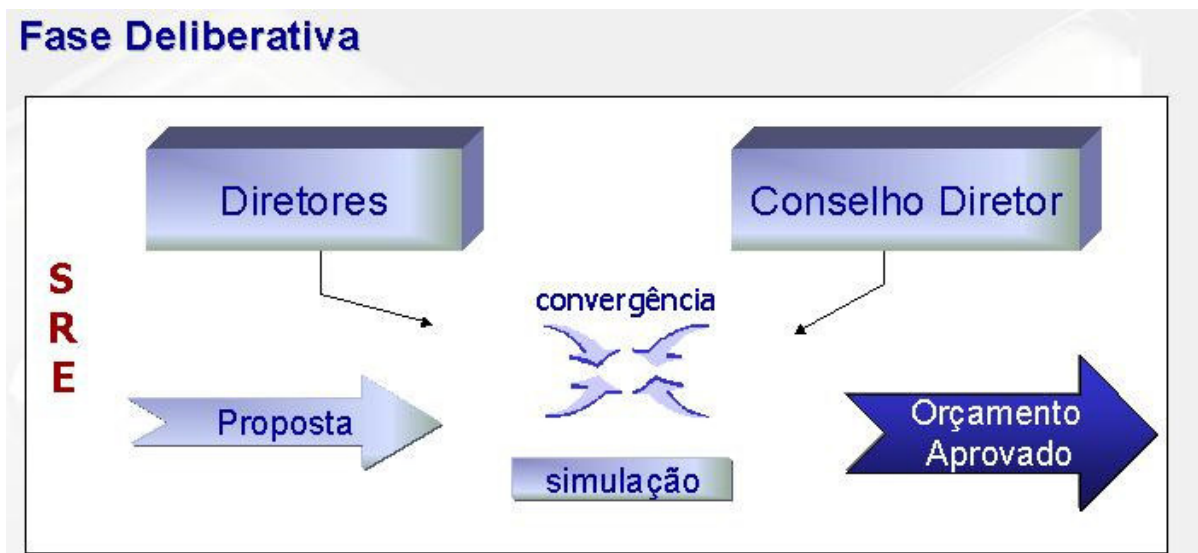


Figura 6

d) Fase alocativa – Fase em que ocorre a alocação das metas finais, aprovadas pelo Conselho de Administração, em cada Unidade responsável pelo seu cumprimento. Essa alocação é denominada “atomização”.

A Diretoria de Controladoria “atomiza” o orçamento aprovado nos prefixos das Unidades/Diretorias, que irão distribuí-lo em suas respectivas Unidades subordinadas, respeitando-se os limites totais.

É de responsabilidade de cada Diretoria/Unidade Administrativa distribuir o Orçamento de sua área entre as respectivas Unidades subordinadas/agências.

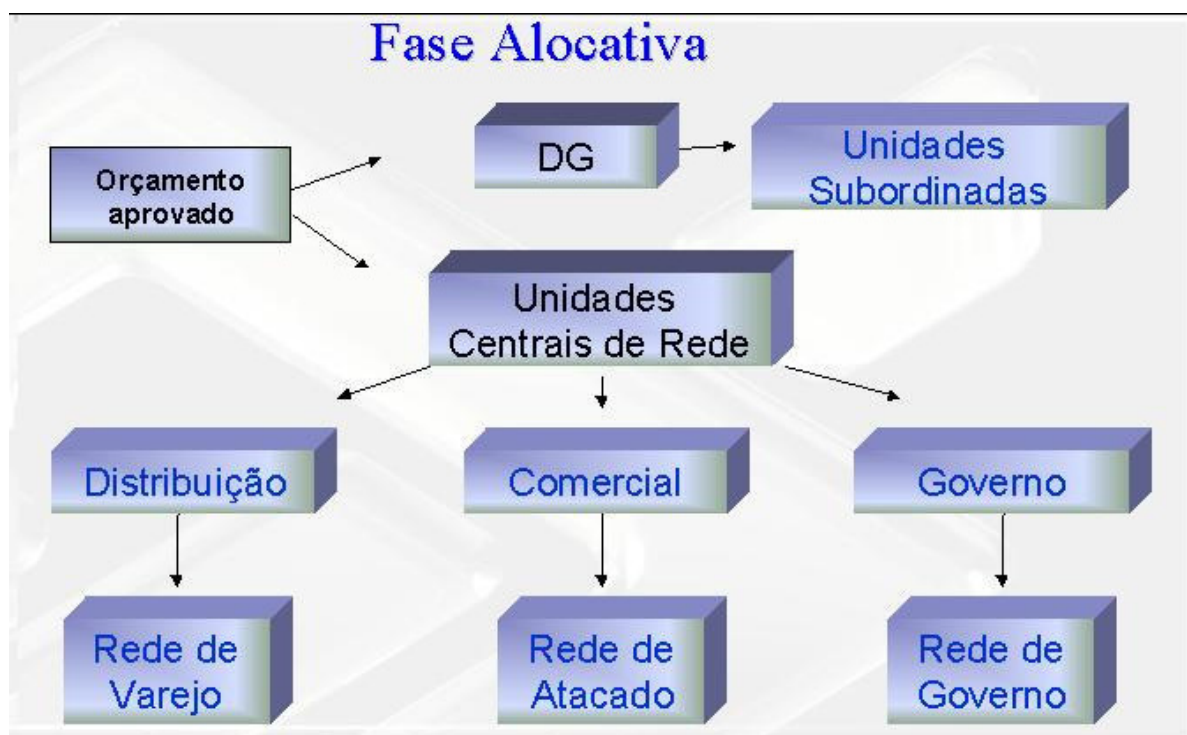


Figura 7

5.1.3. FLUXO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PELAS UNIDADES GESTORAS E PELOS EXECUTANTES

O processo orçamentário apresenta vários intervenientes e cada um deles tem o seu papel:

- Unidades Gestoras – são as Diretorias/Unidades responsáveis pela normatização, estratégias, segmentos de clientes ou recursos (humanos e materiais) sob sua gestão, de acordo com a estrutura organizacional da empresa. Também são responsáveis pelo acompanhamento dos valores realizados, análise dos desvios em relação ao orçado e variações entre períodos.

As Unidades gestoras participam da elaboração das propostas orçamentárias junto com a Diretoria de Controladoria, apresentando informações sobre o cenário, análise e tendências de seu negócios, de forma a subsidiar a elaboração da pré-proposta orçamentária.

- Unidades Executantes – são todas as dependências do Conglomerado que realizam orçamento, transações, eventos e atividades contemplados no orçamento e que impactam o resultado do Banco. Também são responsáveis pelo acompanhamento dos valores realizados, seus desvios em relação ao orçado e variações entre períodos.

- Diretoria de Controladoria – unidade que normatiza e coordena o processo orçamentário, responsabilizando-se, ainda, pela simulação das propostas orçamentárias, de forma a garantir que a proposta a ser submetida para aprovação atenda aos objetivos estratégicos definidos.

- Conselho de Administração – órgão de administração que fixa a orientação geral dos negócios do Banco, composto por sete membros eleitos pela Assembléia Geral de Acionistas. É responsável pela aprovação do Orçamento Geral do Conglomerado Banco do Brasil, proposto anualmente pelo Conselho Diretor a partir da otimização das propostas orçamentárias apresentadas.

• Conselho Diretor –composto pelo Presidente e Vice-Presidentes do Banco, é responsável pela aprovação do Orçamento por Áreas, ou seja, a distribuição do Orçamento Geral nas diversas Diretorias e Unidades Administrativas.

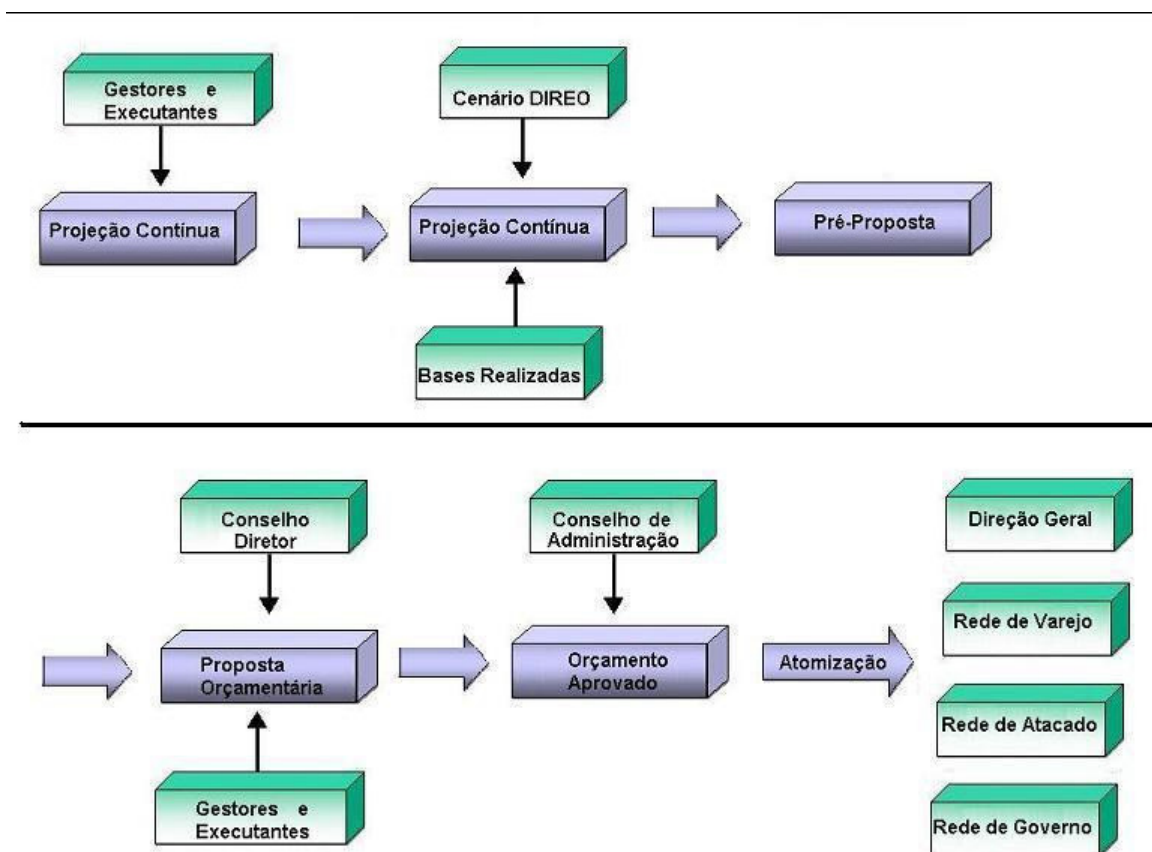


Figura 8

• A Diretoria de Controladoria em seu processo de Projeção Contínua mantém uma simulação constantemente atualizada com a expertise dos Gestores e Executantes, os cenários e as análises dos realizados.

• No Início do processo orçamentário a DIREO apresenta suas expectativas para os cenários do período orçamentário.

• As simulações são adequadas ao Planejamento Estratégico do Banco.

• As análises dos valores realizados geram informações que ajudam na projeção das metas.

- A consolidação de todos esses dados gera a Pré-proposta.
- A pré-proposta é vista pelo Conselho Diretor que apresenta os Indicadores Institucionais que deverão ser alcançados para o Orçamento vindouro.
- A pré-proposta é revisada pela Diretoria de Controladoria juntamente com os Gestores e Executantes, e após estar adequada aos novos Indicadores é apresentada ao Conselho Diretor, que ao aprová-la, autoriza sua apresentação ao Conselho de Administração.
- O Conselho de Administração pode sugerir alterações na proposta ou aprovala, neste caso ela será denominada Orçamento Aprovado.
- A Diretoria de Controladoria “atomiza” o orçamento aprovado nos prefixos das Unidades/Diretoria, que deverão distribuí-lo em suas Unidades subordinadas.

5.1.4. METODOLOGIA DE ORÇAMENTAÇÃO

Alguns itens que compõem o orçamento das dependências recebem tratamento específico, de acordo com características particulares que determinam a forma como são orçados e/ou calculados pelo sistema ORC e pelo S.R.E. Estes itens podem ser agrupados nas categorias:

a) Itens não orçáveis: alguns itens não admitem orçamentação, seja por sua irrelevância, seja por que sua peculiaridade vai de encontro à premissa de otimização do Resultado; EX: Despesas com fraude

b) Itens calculados pelo Sistema: estes itens são orçados com base em informação de uma variável e aplicação de um parâmetro de cálculo. Ex.: Receita Financeira, Despesa Financeira, Receita de Oportunidade, Custo de Oportunidade, tarifa de arrecadação de Tributos Federais, INSS, Imposto de renda, etc.

c) Despesas de Pessoal: Para o estabelecimento do Orçamento Global do Banco, as Diretorias na fase propositiva do Processo Orçamentário registram as quantidades dos cargos que compõem a sua estrutura, no Aplicativo S.R.E. –

Simulador de Resultados, tendo como base a dotação aprovada e a expectativa de preenchimento dos cargos, também chamada como “Curva de Preenchimento de Cargos”.

O uso dessa curva serve para que as despesas nesse item não sejam superestimadas, evitando desequilíbrios, em razão da dotação ser quantitativamente maior que o número dos funcionários.

Com base na curva de preenchimento de cargos, a Diretoria de Gestão de Pessoas calcula os valores totais das despesas de pessoal (proventos, encargos, provisões) a serem incluídos no Orçamento do Banco e a Diretoria de Controladoria apura o valor das despesas por Diretoria (com base no Custo Padrão). Esse mesmo procedimento serve para apurar os valores relativos a despesa de estagiários e adolescentes, que é elaborada em conjunto com a Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental.

Esta curva é atomizada à todas as jurisdicionadas, sendo que o sistema ORC calcula os valores do Custo Padrão, Valetik, Cesta Alimentação e Premiação e Incentivos.

Desta forma, qualquer alteração do orçamento de despesas de pessoal deve seguir o seguinte fluxo:

a) Diretoria de Estratégia e Organização informa à Diretoria de Gestão de Pessoas as alterações nos quantitativos de pessoas propostas pelas Diretorias em decorrência de revisão na estrutura;

b) Diretoria de Gestão de Pessoas calcula o custo das alterações propostas e elabora parecer a ser anexado à nota da Diretoria de Estratégia e Organização/Diretoria envolvida;

c) Diretoria de Controladoria elabora parecer sobre os impactos no resultado e nos indicadores institucionais a ser anexados à nota da Diretoria de Estratégia e Organização /Diretoria envolvida;

d) Em caso de aprovação da nota, a(s) Diretoria(s) deverá(ão) informar à Controladoria as alterações na curva de preenchimento de cargos, com base na nota aprovada, para impositação no Sistema ORC e S.R.E.

e) Itens Parametrizados*- Itens parametrizados são itens calculados pelo sistema por meio de um cálculo (volume x um preço).

As despesas administrativas objeto do modelo de parametrização são:

Valetik, Cesta Alimentação, Estagiário, Adolescente, Premiação e Incentivos e Relacionamento Público Social.

Valetik, Cesta alimentação e Premiação e Incentivo são calculados com base na curva de preenchimento de cargos x parâmetro estabelecido pela Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Responsabilidade Sócio Ambiental.

Estagiário e Adolescente são calculados pela curva de preenchimento destes cargos x parâmetro estabelecido pela Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental.

O Relacionamento Público Social apresenta uma metodologia diferenciada, por tipo de Agência, Superintendências e Direção Geral, com parâmetros estabelecidos pela SECEX, gestora do item.

e)Serviços Internos: Os preços de serviços internos são utilizados para remunerar a prestação de serviços entre dependências do Banco.

Na época do processo orçamentário, a Diretoria de Controladoria encaminha as Diretorias envolvidas planilha com os itens a serem orçados, para impositação dos valores.

Depois a Diretoria de Controladoria analisa as propostas e valida em conjunto com as Diretorias, pois os valores orçados para as receitas devem ser os mesmos das despesas.

Uma vez conciliados esses valores, o orçamento é atomizado para as Diretorias, que por sua vez repassarão para as dependências subordinadas.

f)Despesas Administrativas: São as despesas não identificadas diretamente com um produto específico, mas inerentes à execução das atividades de uma dependência ou do Banco como um todo. Ex: Despesas de comunicação, processamento de dados, etc.

As Diretorias Executantes de Despesa Administrativa / Responsáveis pela Despesa devem acompanhar, avaliar e validar os valores realizados das despesas administrativas sob sua responsabilidade.

Por meio da análise das variações ocorridas nos valores realizados, pudesse estabelecer ações corretivas e/ou redefinição de metas e estratégias.



Figura 9

5.1.5. ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS: REMANEJAMENTOS E SUPLEMENTAÇÕES

É uma ação que representa uma revisão do orçamento, no todo ou em parte, com a intenção de promover ações corretivas nos planos, que pode ser ativada por iniciativa de qualquer Unidade Administrativa do Conglomerado.

Considerando os reflexos que as alterações podem determinar nos planos empresariais, no caso do Banco do Brasil, foram estabelecidas condições e níveis de alçada para sua aprovação. Mudanças orçamentárias com impactos nos objetivos institucionais são de alçada, exclusiva, do Conselho de Administração.

As demais alterações podem ser apreciadas no âmbito do Conselho Diretor ou da Diretoria de Controladoria, conforme o caso.

As condicionantes e níveis de alçada das alterações orçamentárias são atualizadas e normatizadas em capítulos próprios dentro dos normativos do Banco – LIC, disponíveis no ambiente intranet e no SISBB.

Para uma Diretoria/Unidade Administrativa solicitar uma alteração orçamentária, os pedidos devem enquadrar-se nas seguintes condições:

a) revisão de planos por mercado ou mudança na previsão de implantação de projetos, com conseqüente alteração no volume de negócios e, eventualmente, da estrutura operacional;

b) ajustes pontuais nos orçamentos decorrentes de fatores excepcionais ou imprevisíveis, como perda ou migração de clientes, contingências diversas, mudança de procedimentos contábeis ou ajustes na estrutura organizacional;

c) alteração de dispositivos legais que impliquem restrições a realização de negócios e/ou a revisão de despesas, como por exemplo: alteração de alíquota de impostos, depósitos compulsórios, exigibilidade do crédito rural, etc.

Todas as solicitações de alterações devem conter as justificativas, itens orçamentários, valores, meses, dependências executantes e Diretorias/Unidades Administrativas gestoras envolvidas, sempre subscrita por integrante do Comitê de Administração da Diretoria ou Unidade Organizacional a que estiver vinculada, sendo encaminhadas via Correio SISBB. Deve conter, também, emissão de parecer do Gestor do item orçamentário com assinatura eletrônica de detentor de NR04 ou superior.

No caso de alteração orçamentária para itens de despesas administrativas, os pedidos devem ser recebidos na Diretoria de Controladoria até o dia 20 de cada mês, se de alçada desta Diretoria, para alteração do mês corrente. Para os itens de negócios, os pedidos devem ser recebidos até o dia 20 de cada mês, para processamento sempre para os meses subsequentes.

Os pedidos de remanejamento entre jurisdicionadas da mesma Diretoria/Unidades Administrativas, no mesmo item orçamentário e sem alteração da distribuição mensal dos valores orçados, devem ser enviados à Diretoria de Controladoria, que analisará o pedido, observando os critérios de enquadramento nas instruções vigentes.

No caso de remanejamentos de metas entre Diretorias ou Unidades Administrativas, no mesmo item orçamentário, desde que mantidos os valores totais orçados para o item no ano e sem alteração distribuição mensal dos valores orçados, o pedido deve ser encaminhado à Diretoria de Controladoria, com parecer favorável do gestor do item e autorização das Diretorias/Unidades envolvidas na alteração, para análise.



Figura 10

Fluxo dos pedidos de alteração do Orçamento.

5.1.6. S.R.E. ORC e CDA

Os principais sistemas utilizados pelo processo orçamentário são: S.R.E – Simulador de Resultado; ORC- Orçamento e CDA- Controle de Despesas Administrativas.

5.1.6.1. SIMULADOR- S.R.E

O processo de simulação reveste-se de um caráter estratégico de grande relevância ao processo de gestão da empresa. O Aplicativo que suporta esse processo é a principal ferramenta de subsídio ao planejamento operacional, uma vez que consolida todas as metas negociais, de despesas e de investimentos do conglomerado e, finalmente, projeta os resultados esperados para determinado período, culminando com a confecção do orçamento do Banco.

O caráter estratégico e a necessidade de sigilo das projeções globais do Banco tornam o acesso a essas informações extremamente restrito, justificando tratamento especial, no que diz respeito aos clientes das informações geradas pela ferramenta, destacando-se o Conselho Diretor.

Além do orçamento, que atualmente tem periodicidade de programação anual e reprogramações a qualquer momento em que se fizer necessária, outras projeções são efetuadas no âmbito da Diretoria de Controladoria. São exemplos dessas projeções:

- a) de efeitos de mudanças da política monetária (ex: compulsórios);
- b) de alteração na legislação (ex: tributária);
- c) de plano específicos de ajuste patrimoniais;
- d) de alterações de cenários de taxas;
- e) de medidas específicas que, para implementação, necessitam do conhecimento prévio do resultado a ser gerado.

O acesso ao S.R.E., dada a confidencialidade de suas informações é controlado pelo aplicativo ACESSO.

Os valores são impostados nas visões dos Gestores e dos Executantes através do menu na opção Orçamento-Impostação-Unidades, e podem ser digitados ou inseridos com a utilização de arquivos previamente formatados. Há, também, o assistente de preenchimento automático, descrição do item e uma área de justificativa.

Podem ser gerados relatórios com os valores existentes para guarda ou eventual conferência.

Figura 11

Página inicial do simulador de resultado.

5.1.6.2. SISTEMA CDA

O Sistema CDA é um aplicativo para Controle das Despesas Administrativas, em que elas devem ser apropriadas nas adequadas contas de resultado, de acordo com o regime de competência mensal.

As despesas administrativas representam os gastos, pagos ou incorridos, para viabilizar a gestão do conglomerado, e se constituem de várias atividades gerais que beneficiam todas as fases do negócio ou objeto social.

O pedido registrado no Sistema CDA, representa o início do processo do dispêndio de despesas administrativas, isto implica que o desembolso só pode ocorrer após a autorização do pedido. Esta autorização é condicionada à existência de margem orçamentária (limite orçamentário definido no orçamento e disponível para gasto) no grupo para a realização de despesas de subitens a ele vinculado. O

bloqueio orçamentário ocorre através de grupos de bloqueio, que são agrupamentos de itens orçamentários.

OBS: Os pedidos pendentes de autorização não analisados dentro do mês de competência são automaticamente cancelados pelo sistema no processamento do primeiro dia útil do mês subsequente.

As rubricas de despesas administrativas são privativas do sistema CDA.

Isto quer dizer que todo e qualquer pagamento de despesas administrativas só podem ser efetuados via sistema CDA.

A contabilidade é feita por eventos, que são códigos numéricos constituídos de um conjunto de informações de mesma natureza representativos de despesa, passível de registro. Os eventos CDA são vinculados a itens orçamentários, que são os níveis mais elementares do orçamento.

OBS: Cabe à Contadoria Geral - Coger a criação de eventos no Sistema CDA

No sistema CDA temos 3 figuras de dependências:

a) Dependência responsável pela despesa - é aquela dependência gerencialmente debitada, ou seja, aquela cuja margem orçamentária é sensibilizada no ato do registro do pedido.

b) Dependência executante - é aquela que registra o pedido e efetua a realização do mesmo, em seu nome ou de outras dependências. É responsável pelas provisões e suas reversões (As provisões destinam-se a respeitar o regime de competência e devem ser constituídas sempre que o pagamento estiver previsto para mês posterior à ocorrência do fato gerador da despesa. Podem ser estimadas quando não se conhece o valor real da despesa, ajustando o seu valor (complemento ou reversão) quando este se tornar conhecido).

c) Dependência pagadora - é aquela que efetiva/confirma, no CDA, o pagamento ao fornecedor.

O sistema CDA, tem como objetivo:

a) Automatizar e dar confiabilidade aos procedimentos de pagamentos de despesas.

b) Registrar e pagar as despesas administrativas de responsabilidade do Banco múltiplo realizadas por agências, órgãos regionais e pela Direção Geral, mediante acionamento dos eventos adequados.

c) Efetuar as contabilizações das despesas administrativas registradas e pagas por seu intermédio, adotando a metodologia de contabilidade por evento.

d) Controlar os limites orçados e os gastos incorridos e realizados referentes às despesas administrativas do conglomerado Banco do Brasil.

e) Disponibilizar os limites orçados para cada dependência, por grupo de bloqueio e por itens orçamentários, para realização de gastos enquadrados como despesas administrativas.

f) Permitir o acompanhamento dos limites disponíveis e das despesas administrativas contabilizadas.

g) Imputar as despesas diretamente às dependências responsáveis.

h) Centralizar, em base única, os dados relativos a pagamentos efetuados a fornecedores de materiais e serviços para o Banco. OBS: O sistema CDA observa o saldo acumulado do semestre, ou seja, eventual saldo (sobra) da margem orçamentária de um mês é transferido para o mês seguinte, limitado ao semestre em curso.

No sistema CDA existem diversas travas orçamentárias. As travas orçamentárias são definidas pelos gestores orçamentários e/ou Diretoria de Controladoria. Alguns eventos, de acordo com a definição dos gestores orçamentários podem registrar os eventos com código de privacidade de executante 67 (Eventos Para Justificar). Pedidos registrados para eventos nessa condição dependem de aprovação do órgão gestor, independentemente de margem orçamentária.

Comprometimento: O sistema CDA compromete a previsão de gastos que ocorrerão no transcorrer do mês e que já estão contratados. Para tanto é calculada a média das provisões dos contratos efetuadas durante os últimos três meses. Em outras palavras: visando controlar despesas e honrar pagamentos anteriormente

assumidos em contratos, é reservada, automaticamente, para a finalidade, uma parte da disponibilidade orçamentária da dependência.

O saldo remanescente pode ser utilizado normalmente. O comprometimento da margem não é contábil. A contabilização das provisões baixa automaticamente os valores comprometidos. O comprometimento não leva em consideração o semestre civil.(janeiro a junho e julho a dezembro), ou seja o cálculo é feito sempre sobre as provisões dos últimos três meses. Para o acerto do valor comprometido, a dependência deve encaminhar pedido, via Sisbb/Correio, para a Diretoria de Controladoria, prefixo 8550. O pedido de ajuste só deve ser encaminhado caso o contrato seja encerrado ou alterado.

Para um melhor controle dos gastos, os gestores orçamentários, conforme a natureza da despesa, restringem, por meio da indicação de "privaticidade" para os eventos, o uso destes, conforme abaixo:

- a) privaticidade de usuário - as despesas somente podem ser imputadas às dependências indicadas;
- b) privaticidade de executante - somente as dependências relacionadas podem iniciar o pedido no CDA.
- c) privaticidade de sistema - somente podem ser agendados pagamentos no sistema origem indicado.

5.1.6.3. SISTEMA ORC

O Sistema de Previsão Orçamentária do Banco do Brasil – ORC apresenta as seguintes funções:

- disponibilizar o orçamento aprovado;
- disponibilizar por Diretoria/Unidade, dados de resultados projetados a partir dos valores orçados;
- disponibilizar dados de volume, resultados realizados para acompanhamento de desvios;


```

ORCM2000      SISBB - SISTEMA DE INFORMACOES BANCO DO BRASIL      19/01/2006
F7989320      Gestao Economica                                     17:53:05
----- Orcamento - Acompanhamento -----

Opcao
-----

1.  Posicao Diaria
2.  Posicao Mensal
3.  Saldos Observados(ORC700)

Informe Opcao ..... : _          (#) Transacao nao Disponivel
-----

F3 Sai  F5 Encerra

```

Figura 13

```

ORCM2201      SISBB - SISTEMA DE INFORMACOES DO BANCO DO BRASIL      20/01/2006
F7989320      Gestao Economica                                     09:20:33
----- Orcamento - Acompanhamento - Consulta Posicao Mensal -----
Dependencia.....: _____ Exercicio: 2006
Nome /Codigo...: 21003210000 _____ Listar a partir de: _____
Informe nome parcial / em branco para selecionar um produto
Tipo.....: __ Item.: __ Subitem.: __
-----

```

Figura 14

```

ORCM2203      SISBB - SISTEMA DE INFORMACOES DO BANCO DO BRASIL      19/01/2006
F7989320      Gestao Economica      17:58:26
----- Orcamento - Acompanhamento - Consulta Posicao Mensal -----
Dependencia.....:      Exercicio: 2006
Produto.....: 21003210000      MSD
CONTA CORRENTE COM COMPULS PJ
Mes           Valor Orcado           Valor Observado           (%) Atingimento
-----
JAN           518.864.632           0           0,00
FEV           488.532.516           0           0,00
MAR           494.832.762           0           0,00
ABR           488.201.218           0           0,00
MAI           488.585.291           0           0,00
JUN           495.675.185           0           0,00
JUL           499.046.183           0           0,00
AGO           501.672.311           0           0,00
SET           509.481.970           0           0,00
OUT           525.044.594           0           0,00
NOV           538.615.145           0           0,00
DEZ           559.003.537           0           0,00
-----
F3 Sai  F5 Encerra  F9 Grafico

```

Figura 15

5.1.7. ACOMPANHAMENTO – SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Modelo de informações gerenciais é o conjunto de regras e premissas orientadoras da construção e disponibilização de informações gerenciais.

Os canais de divulgação das informações gerenciais corporativas, são:

- SISBB:
 - REN - Rentabilidade de Clientes;
 - ORC - Orçamento;
 - ATB - Acordo de Trabalho;
 - ADMIN - Opção 2.35 Acompanhamento de Operações;
- INTRANET: -Site de Informações Gerenciais;
 - ATB - Acordo de Trabalho;
 - S.R.E. - Simulador de Resultados;
 - Despesas Administrativas;
 - Resultado de Dependências e Produtos;

-Análise do Resultado Corporativo e de Pilares Negociais.

Os objetivos são os de prover a Organização de informações que auxiliem na análise, elaboração de estratégias e tomada de decisão; aprimorar o processo de gestão de informações gerenciais; promover a homogeneização dos conceitos das informações gerenciais; promover a certificação das informações gerenciais; possibilitar o compartilhamento corporativo das bases de dados e arquivos utilizados na geração de informações gerenciais.

As premissas da gestão das informações gerenciais no Banco do Brasil são:

a) a gestão é centralizada, o desenvolvimento, manutenção e divulgação são descentralizados;

b) a informação deve ser viável economicamente, com custo de produção inferior aos benefícios de utilização;

c) os dados considerados na elaboração das informações devem ter uma Diretoria/Unidade responsável pela sua precisão;

d) cabe à Diretoria/Unidade responsável pela informação assegurar que esta contenha as características descritas no Livro de Informações Codificadas.

e) a disponibilização das informações gerenciais corporativas deve ser efetuada por meio dos canais oficiais;

f) os canais de divulgação das informações gerenciais devem permitir o acesso adequado aos diversos níveis da organização, observados os requisitos legais de segurança da informação.

g) na Organização não poderão existir conceitos de informações gerenciais com nomes idênticos e conteúdos diferentes, bem como com nomes diferentes e conteúdos iguais.

5.2. ACORDO DE TRABALHO 2006 BANCO DO BRASIL

5.2.1. BALANCED SCORECARD – INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando obsoletos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Por isso, tem se falado muito dos conceitos e práticas do Balanced Scorecard, metodologia administrativa concebida inicialmente como um instrumento capaz de mensurar o desempenho de uma organização com foco não apenas em indicadores financeiros.

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, não se limita a mensurar desempenho, mas, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, também comunica e auxilia na implementação da estratégia em todos os níveis da empresa, buscando alinhamento dos objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia e formando um fluxo de causa e efeito.

No BB, o BSC foi utilizado inicialmente em 1998, na avaliação de desempenho individual dos funcionários – GDP. Em 1999, começou a ser utilizada em avaliações corporativas e, em 2000, passou a integrar os documentos estratégicos, como o Plano Diretor, o Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho.

No Balanced Scorecard, os indicadores e objetivos são dispostos em perspectivas, que refletem os focos de interesse da Empresa, e no Acordo de Trabalho do Banco do Brasil estão traduzidas da seguinte forma:

5.2.2. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Conjunto de objetivos e indicadores relacionados a temas financeiros que atende predominantemente aos interesses dos acionistas e a sustentabilidade dos negócios.

5.2.2.1. RESULTADO ECONÔMICO

Tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos a performance de resultados (rentabilidade, eficiência e risco). São exemplos de indicadores: resultado da unidade, incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade.

5.2.2.2. ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES

Tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante para o período avaliatório e que contribui para o atingimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. São exemplos de indicadores: captação, crédito, receita de serviços, contratos e quantidade de transações.

5.2.3. PERSPECTIVA CLIENTES

Conjunto de objetivos e indicadores de desempenho relacionados a clientes que contribui para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Tem como premissas à identificação dos segmentos que a empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Pode incluir temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação de clientes.

5.2.4. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora também compliance e gerenciamento de risco, inclusive socioambiental.

5.2.5. PERSPECTIVA COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Conjunto de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, à qualidade de vida e ao respeito à individualidade e a satisfação dos funcionários, o qual potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da Empresa com os funcionários produz reflexos na sua competitividade. Incorpora temas como investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento e motivação.

5.2.6. PERSPECTIVA SOCIEDADE

Conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios e ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o BB se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental. Imagem institucional, ética empresarial, investimentos comunitários, repasse de recursos para ações sociais, funcionamento de instâncias de interação para debater Responsabilidade Socioambiental com os componentes da cadeia de negócio (comitês e fóruns) são temas que podem pertencer a esta perspectiva.


5.2.7. CONCLUSÃO

O BSC apresenta-se como um importante instrumento de gestão para todos os tipos de organização que tem por objetivo se antecipar aos concorrentes oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização.

5.2.8. COMPOSIÇÃO DO ATB (ACORDO DE TRABALHO) 2006

A formatação do ATB foi elaborada com base nos objetivos e diretrizes dos Planos Diretor e de Mercados.

O ATB é composto pelas perspectivas do Plano Diretor, distribuídas da seguinte forma:

Perspectiva	Peso (*)	Gestores
Resultado Econômico	40%	Diretoria de Controladoria
Estratégia e Operações	30%	Diretoria de Controladoria
Clientes	15%	Diretoria de Estratégia e Organização
		Diretoria de Governo
		Diretoria de Distribuição
		Diretoria de Varejo
		Diretoria Comercial
		Diretoria de Micro e Pequenas Empresas
		Unidade Alta Renda 
Processos Internos	10%	Diretoria de Controles Internos
Comportamento Organizacional	5%	Diretoria de Gestão de Pessoas
Sociedade	Bônus	Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental

(*) Percentuais utilizados para fins de placar de desempenho

Figura 16

Cada perspectiva é composta por indicadores, conforme tabela abaixo:

Perspectiva	Indicadores
Resultado Econômico	Resultado Gerencial
	Índice de Cobertura
	Índice de Eficiência
	Inad. PF /PJ 6/60
Estratégia e Operações	* Indicadores Gerais
	Captação PF/PJ/Governo
	Cartão /Visa Vale
	Crédito Com. Exterior
	Crédito Investimento
	Crédito Pessoa Física
	Crédito PJ - Capital de Giro
	Seguridade / Consórcio
	Serviços Agronegócios
	Soluções de Recebimento
	* Indutores Estratégicos
	Indutor 1
	Indutor 2
	Indutor 3
	* Indicador Compartilhado
	* Bonificação DRS
* Bônus Estratégico	
- Fundos de investimentos	
- Inad PF e PJ 6/60 NOVO	
Processos Internos	Prevenção Combate Lavagem Dinheiro
	Rating de Agências
	IEO – Índice de Eficiência Operacional
	Recomendações de Auditoria
	Fator de Conformidade (a definir)
Comportamento Organizacional	Horas de Treinamento por funcionário
	Gerenciamento da Jornada de Trabalho
	Treinamento Priorizado
	* Bônus
- Bônus Atendimento de Excelência NOVO	
Clientes	Avaliação de Carteiras
	Satisfação do Cliente
	Contas Especiais PJ
	Crescimento Qualificado Contas Especiais PF
	* Bônus
- Bônus Denúncias e Reclamações NOVO	
Bônus Sociedade	Ações com a Comunidade
	Negócios Sustentáveis
	Processos com Responsabilidade Socioambiental

Figura 17

5.3 MODELO DE PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

De acordo com o capítulo anterior, foi possível perceber como é importante o tema orçamento para o Banco do Brasil S. A.. Uma vez que a organização possui e utiliza a ferramenta há algum tempo. Contudo, também foi visto nos capítulos anteriores, que esta ferramenta é falha, já que o Banco consegue atingir suas metas e objetivos e as suas agências, na grande maioria, não.

É preciso mudar, ajustar e reorganizar, pois no momento em que grande parte das agências do Banco atingirem suas metas, certamente, grande parte do corpo funcional da empresa estará motivado para continuar a jornada em um próximo período. A alta administração poderá, desta forma, contar com esses funcionários, motivados, para uma nova etapa.

Através da compilação dos dados adquiridos para a realização deste trabalho, conseguimos notar que o principal problema do sistema orçamentário do Banco do Brasil não é a elaboração das metas, mas sim a sua distribuição. Por isso, a sugestão que fica aqui, é a de um orçamento participativo. O qual envolve, todos os gerentes de agências, Superintendentes Regionais e Superintendentes Estaduais, bem como a Alta Administração da organização, para ajudar a distribuir as metas.

Em reuniões semestrais e anuais para discutir o orçamento, esses gerentes trariam propostas para a divisão do orçamento regional. Os Superintendentes regionais, em uma outra reunião, trariam esses números compilados, para reorganizá-los junto com o Superintendente Estadual. O qual por sua vez, levaria-os para a reunião com a alta administração da empresa e os demais Superintendentes.

Os grandes números, a meta da empresa, viriam de cima para baixo, ou seja, seriam definidos da mesma maneira como é feito hoje. Da mesma forma, são elaboradas as metas das Superintendências Estaduais. A meta das Regionais, seria distribuída em comum acordo entre os Superintendentes Regionais já de posse das propostas dos respectivos subordinados.

Cada agência estabelece suas metas, em termos percentuais de acordo com o seu perfil. Ou seja, se uma empresa capta muito mais do que empresta, ela vai preferir receber meta de captação ao invés de empréstimos.

Outro fator importante, novo, que deveria estar agregado no novo modelo de orçamento do Banco do Brasil, é um campo para justificativas, no caso da agência não conseguir atingir a meta de determinado produto.

O Banco do Brasil é uma organização de grande porte e bastante complexa, em função disso, a elaboração de uma proposta de modelo de orçamentário torna-se, também complexa.

A sugestão dada no trabalho visa minimizar o problema de distribuição das metas, não eliminando, porém, o problema. Para a elaboração de uma proposta mais eficiente e elaborada, seria necessário mais tempo e envolvimento.

6. CONCLUSÕES

As empresas sempre dependeram das análises financeiras feitas pelos gerentes de contabilidade e de finanças. As organizações, em um contexto em que a informação é poder, esperam que esses profissionais também assumam o papel de estrategistas corporativos.

A qualificação dos administradores é importante porque as empresas são férteis em risco. Os mercados mudam rapidamente de rumo, e essas mudanças geralmente são alimentadas pelas novas tecnologias e pela concorrência acirrada, interna e externa. Portanto, as perspectivas da empresa geralmente dependem da capacidade de seus dirigentes de enfrentar e superar os períodos de turbulência e tumulto.

O orçamento e o planejamento financeiro são ferramentas que auxiliam os administradores a organizarem e controlarem a empresa. Trata-se de uma ferramenta indispensável para o crescimento de uma organização, não só para o Banco do Brasil, objeto deste estudo, mas para qualquer outra empresa.

Contudo, o orçamento por si só não resolve todos os problemas de uma organização. Depende dos administradores a interpretação e a escolha da melhor solução para os conflitos da empresa.

Reforçando os conceitos vistos nesse estudo, lembramos que as metas devem ser exeqüíveis, atingíveis. Devem conter a realidade. E lembramos, ainda, que exeqüível não é sinônimo de fácil. Existem dificuldades que devem ser vencidas pela organização como um todo.

A chave para o sucesso em qualquer processo de elaboração de orçamento é a comunicação. A alta administração tem de comunicar as metas estratégicas da organização de maneira que façam sentido e que possam ser aplicadas pelas pessoas responsáveis por realizá-las. Por sua vez, os líderes de unidades precisam ser capazes de detalhar suas necessidades de recursos e suas preocupações ao apresentar suas propostas orçamentárias à alta administração. Todos os

participantes do processo têm a obrigação de ouvir as várias e, algumas vezes, conflitantes opiniões.

Concluindo, o tema principal deste trabalho não se extingue por aqui.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIEVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. Volume 1. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 383p.

CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro, 2004. 409p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1999.

WELSCH, Glenn A.. Orçamento empresarial. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983. 397p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso da administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. 1 ed. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003. 400p.

SITES CONSULTADOS SOBRE O TEMA ORÇAMENTO E SOBRE O MERCADO BANCÁRIO

<http://www.bb.com.br>

<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>

<http://www.bacen.gov.br>

intranet Banco do Brasil

ANEXOS
