

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE À DISTÂNCIA

ÂNDRIA SANTOS SCHULTZ DE SOUZA

A CAPTAÇÃO DE IMÓVEIS PARA PONTOS DE ATENDIMENTO DO BANCO DO
BRASIL, UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA FINANCEIRA

São Leopoldo

2010

ÂNDRIA SANTOS SCHULTZ DE SOUZA

A CAPTAÇÃO DE IMÓVEIS PARA PONTOS DE ATENDIMENTO DO BANCO DO
BRASIL, UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA FINANCEIRA

Projeto de trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito para a obtenção do
título Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos
Rhoden

Tutor: Ricardo Groselli

São Leopoldo

2010

ÂNDRIA SANTOS SCHULTZ DE SOUZA

A CAPTAÇÃO DE IMÓVEIS PARA PONTOS DE ATENDIMENTO DO BANCO DO
BRASIL, UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA FINANCEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em de de 2010.

Profª. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Prof

Dedico este trabalho a minha família, meus amigos e todos aqueles que tanto colaboraram para que eu chegasse a este final de curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu marido e meus filhos pela paciência e compreensão;
a meus pais pelas lições de vida. A meus avôs pelos cuidados e amor incondicional;
à família mensageiros pelo suporte;
a meus amigos e colegas pelo apoio nos momentos difíceis;
a meus professores pela colaboração e ensinamentos, em especial a Ricardo Grings, Wendy Carraro, Lilian Weber e Marisa Rodhen; e
ao meu tutor orientador Ricardo Groselli minha mais profunda reverência pelo tempo e paciência.

RESUMO

A busca por eficiências na administração de recursos exige das instituições financeiras alta concentração nos objetivos foco do seu negócio. Desde a consistência de seu patrimônio até a aparência e localização de seus pontos de atendimento. Neste estudo procura demonstrar a importância e os métodos utilizados na captação de imóveis para instalação de agências bancárias do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul, destacando especial atenção à esta eficiência na obtenção de resultados financeiros que a escolha destes imóveis possa trazer para a instituição. Para tanto, utiliza-se desde conceitos de eficiência administrativa até a análise de mercado imobiliário e suas particularidades, assim como a exploração de instrumentos de análise econômico-financeira, transcritas de forma específica no ferramental utilizado para a escolha no Banco do Brasil de imóveis para a instalação, ou re-localização, de suas agências no Rio Grande do Sul, ratificando-se a escolha pela locação com sendo a opção mais eficiente financeiramente.

Palavras-chave: eficiência, administração de recursos, captação de imóveis, obtenção de resultados financeiros, análise econômico-financeira, Banco do Brasil

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo do investimento e despesas para instalação de agências tipo 1 e tipo 2.....	29
Tabela 2 – Número esperado de clientes novos esperados em agências do tipo 1	30
Tabela 3 – Número esperado de clientes novos esperados em agências do tipo 2	30
Tabela 4 – Margens de contribuição projetadas para agências do tipo 1	31
Tabela 5 – Margens de contribuição projetadas para agências do tipo 2	31
Tabela 6 – Demonstrativo das despesas e receitas mensais esperadas para agências do tipo 1	32
Tabela 7 – Demonstrativo das despesas e receitas mensais esperadas para agências do tipo 2	32
Tabela 8 – Demonstrativo de resultados projetados para agências do tipo 1.....	33
Tabela 9 – Demonstrativo de resultados projetados para agências do tipo 2.....	33
Tabela 10 – Análise de sensibilidade para agências do tipo 1	34
Tabela 11 – Análise de sensibilidade para agências do tipo 2	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. O PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE IMÓVEIS: DESDE A FUNDAÇÃO DO BB ATÉ A ANÁLISE DE INVESTIMENTOS ATUAIS	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÕES HISTÓRICAS	11
1.2 A EFICIÊNCIA E AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	13
1.3 LEGISLAÇÃO E NORMAS IMOBILIÁRIAS	14
1.4 ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS E PLANEJAMENTO	17
1.5 O CLIENTE E O MARKETING	18
1.6 ANÁLISE FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	19
1.7 ACORDO DE BASILÉIA II	22
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.	25
3. O PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE IMÓVEIS E A ANÁLISE DE CENÁRIOS.	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	38
ANEXOS	40
GLOSSÁRIO	45

INTRODUÇÃO

A história das instituições financeiras no Brasil se confundiu por muitos anos com a própria história do Banco do Brasil (BB).

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

Sua missão, segundo a filosofia corporativa do BB, é "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".¹

Ainda para Rezende até o ano de 1964, o BB exercia o papel de Banco Central e de casa da Moeda. Em meados do século vinte, as instituições financeiras surgiram em maior número, chegando a 508 bancos, com maioria societária de bancos britânicos. Em 1945 houve a criação da Superintendência de Moeda e Crédito (SUMOC) com o intuito de supervisionar e regular as instituições financeiras preparando a criação do banco Central do Brasil. Foi através desta Superintendência que a leis começaram a surgir tais como a proibição de cobrar taxa superior a 12% sobre as transações.

De acordo com Drucker (1993, p.31) "as organizações são instituições com fins especiais. Elas são eficazes porque se concentram em uma tarefa". Esta tarefa para o BB chama-se resultados e o processo de eficiência na captação de imóveis representa importante fonte de resultado.

No intuito de consolidar uma forma de aumento de rentabilidade mais eficaz, o incremento no número de agências bancárias, determinantes da quantidade das transações se faz necessário. O BB necessitou aumentar significativamente o número de pontos de atendimento e criar uma quantidade mínima de agências em cada praça, com o intuito de

¹ Documentação interna do Banco do Brasil.

permanecer o maior e mais importante banco brasileiro garantindo assim a prestação de um serviço mais ágil e mais próximo ao cliente.

O BB deu início ao seu processo de captação de imóveis através de uma equipe sediada na gerência de patrimônios em Brasília, que decidia onde instalar, re-localizar ou redimensionar um ponto de atendimento. O que se observou no decorrer do tempo, era um desconhecimento dessa equipe relacionado à localidade e ao potencial de cada região.

Então, passou-se a demandar das Superintendências estaduais a definição de tais projetos. A superintendência, como órgão tático, poderia definir em conjunto com as diversas gerências regionais a localização adequada, mas não possuía ainda equipes para capacitadas para os aspectos logísticos como encontrar os imóveis, negociar contratos e estabelecer as reformas, entre outras coisas.

Assim definiu-se que o Centro de Serviços de Logística do Banco do Brasil (CSL) passaria a captar tais imóveis. Por algum tempo o CSL terceirizou tal processo, mas com o decorrer dos anos verificou-se que empresas contratadas não tinham o mesmo comprometimento com os resultados do BB identificado em seus funcionários.

O processo de captação de imóveis passou a ser então responsabilidade do CSL e executado por funcionários. Entretanto não há uma normatização deste fluxo de forma correta, nem um software adequado de índices e ainda existe a falta de uma capacitação específica dos funcionários que desempenharão o papel de agentes captadores. Para Lobato (2000) a gerência dos problemas empresariais depende, por conseguinte, da compreensão dos métodos típicos da economia veloz de nosso tempo. Assim para tornar tal processo mais eficiente é necessário conhecimento e situação dentro do processo de captação de imóveis e da aplicação de recursos.

Ainda para Lobato (2000) “o poder dos clientes influencia nos preços de mercado e nos investimentos necessários, em função de uma mudança no padrão de qualidade exigido”, desta forma a análise do mercado e dos pontos mais atrativos para a instalação de novos pontos ou a re-localização de outros trará forte impacto mercadológico para o serviço e o resultado bancário.

Segundo Fortuna (2002), o banco é dentro do mercado financeiro a instituição mais forte e assim a mais importante, desta forma ele segmenta o mercado. O BB como qualquer organização financeira busca resultados, competitividade e eficiência corporativa.

O problema chave deste trabalho é: Qual é a forma mais eficiente, sob a ótica financeira, de captação de imóveis para instalação de novos pontos de atendimento bancário?

O presente trabalho tem por Objetivo Geral demonstrar como a captação de imóveis para os pontos de atendimento é importante do ponto de vista financeiro.

São Objetivos Específicos do trabalho:

- a) Definir as etapas necessárias para a captação de imóveis;
- b) Identificar os aspectos técnicos e legais; e
- c) Avaliar a eficiência do processo de captação.

A idéia deste trabalho surgiu com a descoberta da oportunidade de melhoria em determinado serviço prestado pelo CSL Porto Alegre. Trata-se da captação de imóveis para instalação de pontos de atendimento do BB.

Este trabalho justifica-se, pois a melhoria no processo de captação de imóveis é uma necessidade para o BB, é emergencial que se encontre formas mais viáveis para que a captação dos mesmos minimize custos e maximize resultados.

Sendo o BB uma sociedade de economia mista, a sociedade será beneficiada se com a melhoria do processo, se comprovarem os benefícios financeiros.

Além disso, cotejando uma bibliografia preliminar, notou-se que no âmbito acadêmico não há um trabalho específico sobre o tema que será abordado. Talvez por se tratar de um assunto tão ligado ao ambiente interno corporativo, ainda não tenha despertado o interesse daqueles que não estão envolvidos diretamente no processo.

O trabalho estará estruturado, além da introdução e das conclusões da seguinte forma: No capítulo um será abordada além de uma breve história das instituições financeiras e sua relação com a história do BB o embasamento teórico que alicerçou tal estudo, discutindo a importância dos imóveis para o BB e explicado o processo de captação de imóveis. No segundo capítulo será explicada a metodologia desenvolvida neste trabalho. E no terceiro capítulo será avaliado o processo e apresentadas as sugestões que, por ventura, demonstrarem-se importantes e delimitado o que deve ser modificado.

1. O PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE IMÓVEIS: DESDE A FUNDAÇÃO DO BB ATÉ A ANÁLISE DE INVESTIMENTOS ATUAIS

Neste capítulo será traçada uma contextualização da história do BB, conceituando as instituições financeiras, apresentando os aspectos técnicos e legais do direito imobiliário e apresentado as ferramentas de análise financeira a serem utilizadas neste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÕES HISTÓRICAS

Para Borges (2008) o Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, por meio de um alvará do príncipe regente D. João. Inicialmente, o capital de mil e duzentas ações com valor de um conto de réis cada uma foi aberto ao público, com o objetivo de subscrever estas ações aos endinheirados da época. Ainda nos relata que com o financiamento integral do Banco do Brasil, em 1819 foi construída a sede para a Bolsa de Valores no Rio de Janeiro.

Ainda o mesmo autor aborda a crise financeira do BB após a partida da família real portuguesa da seguinte forma: Em 1921, o Banco, em crise, sofre com o grande saque feito pela família Real antes de seu retorno a Portugal. Após a Independência do Brasil, a crise do Banco se aprofunda, pois a época do 1º Reinado foi de grande desordem financeira. Em 1833, sob forte pressão, o Banco do Brasil foi liquidado. No mesmo ano, uma lei reestrutura a economia do Império, e restabelece o Banco do Brasil, embora ainda não com sucesso. Com um capital de 10.000 contos de réis, considerado alto na época, Irineu Evangelista de Souza (futuro Barão e Visconde de Mauá) criou uma nova instituição chamada de Banco do Brasil, em 1851.

Fausto (2006) acresce a informação de que, em 1829, Dom Pedro I começou a emitir moeda brasileira no BB, e que esta moeda não possuía grande valor comercial fora do Rio de Janeiro. Em São Paulo, por exemplo, o autor relata que tal moeda era comercializada por 57% de seu valor nominal.

Borges (2008) relata que em 1863, o Banco do Brasil era o único órgão emissor de moeda do país, o que durou até 1866. E que em 1888 após a abolição da escravidão o BB foi o primeiro a financiar aos fazendeiros para que recrutassem imigrantes europeus. Em 1893

passou a ser chamado de Banco da República do Brasil, após fusão com outro banco estatal, voltando a ser chamado pelo nome original em 1906.

Segundo Rezende (1999), o BB era o detentor do monopólio cambial de 1930 até 1934, e quando da criação do Conselho Nacional do Café, 35% da produção Nacional era mediada pelo BB.

Borges explica ainda que em 1945 o BB deu suporte aos pracinhas brasileiros durante a II Guerra Mundial, e através de seus escritórios na Itália, pagava os salários e fazia os depósitos e pagamentos dos soldados.

Rezende (1999) relata que outro ponto importante econômico para o BB foi em 1945, a criação da Superintendência de Moeda e Crédito (SUMOC) com o intuito de supervisionar e regular as instituições financeiras preparando a criação do banco Central do Brasil. Foi através desta Superintendência que as leis começaram a surgir tais como a proibição de cobrar taxa superior a 12% sobre as transações, os depósitos compulsórios passam a ir para o caixa da SUMOC e não mais para o BB.

Em 1955 O presidente Café Filho nomeou como ministro da fazenda José Maria Whitaker, que segundo Rezende (1999) encarregou o BB de socorrer os bancos comerciais que se encontravam em dificuldades devido a evasão de depósitos. Para tal realizariam uma mudança na estrutura cambial brasileira, que foi sepultada ao ser levada ao congresso nacional.

Para Borges (2008) A sede do Banco foi transferida para Brasília no mesmo dia de sua inauguração: 21 de abril de 1960.

Rezende (1999) ainda explica que em 1964 com o Plano Emergencial de Reforma Econômica do governo Castelo Branco, a Reforma Bancária que criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional deram início a uma estruturação do sistema financeiro e um controle maior sobre o *Open Market*. E em 1965 a Lei de Mercados de Capitais procurou especializar o setor bancário.

Rezende (1999) relata que durante o chamado “Milagre Brasileiro” do governo de Médici, o Estado passou a ser o principal agente econômico do país, intervindo de forma direta inclusive no setor bancário.

Borges (2008, p.1) nos relata ainda que:

Em 1969 é inaugurada a filial em Nova York. Em 1971, o Banco já contava com 975 agências no país, e 14 agências no exterior. Dois anos depois, as ações do Banco do Brasil começaram a ser negociadas na ... Em

1994, desempenhou um papel de destaque na substituição da moeda (Cruzeiro pelo Real), pois ficou responsável pela distribuição da nova moeda em todo o Brasil, por meio das 31 mil agências bancárias espalhadas pelo país. Para se adequar à nova realidade financeira do país, adotou medidas rigorosas para cortar gastos, como o Programa de Desligamento Voluntário, através do qual mais de 13 mil funcionários se desligaram em 1995. O Banco do Brasil foi o primeiro banco brasileiro a receber o ISO 9002, em 1998. Prestes a completar 200 anos de sua fundação, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira do país, contando com, aproximadamente 26 milhões de clientes.”

A história do BB descrita por Borges (2008) demonstra a solidez da empresa, e remete desde a fundação ao bicentenário a idéia de pioneirismo e estabilidade.

1.2 A EFICIÊNCIA E AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A palavra de Eficiência nos remete ao fazer certo, correto, sem erros. Para fins deste trabalho serão utilizados os conceitos de eficiência na utilização de recursos e eficiência econômica.

Para Barros (1999) eficiência na utilização de recursos é caracterizada em uma situação de eficiência pela característica fundamental de, para os preços dos recursos utilizados, minimizar o custo de obter o resultado pretendido. Ou seja, é a economia de valores que poderão ser aplicados a outros recursos.

Por sua vez, para Mankiw (2006), a eficiência deverá trazer benefícios mensuráveis, valendo-se da alocação de um recurso que maximize o excedente total recebido por todos os membros da sociedade.

No que tange à conceituação de organização financeira Drucker (1993) explica que estas organizações tem com fins especiais e são eficazes concentram em uma tarefa específica. Assim, esta tarefa para o BB chama-se resultados e o processo de eficiência na captação de imóveis representa importante fonte de resultado.

Para Lobato (2000), a gerência dos problemas empresariais depende, por conseguinte, da compreensão dos métodos típicos da economia veloz de nosso tempo. Assim para tornar

tal processo mais eficiente é necessário conhecimento e situação dentro do processo de captação de imóveis e da aplicação de recursos.

Ainda para Lobato (2000), os preços de mercado e os investimentos necessários são influenciados pelo poder dos clientes, pela mudança no padrão de qualidade que estes exigem, desta forma a análise do mercado e dos pontos mais atrativos para a instalação de novos pontos ou a re-localização de outros trará forte impacto mercadológico para o serviço e o resultado bancário

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p.37) nos explicam a que as instituições financeiras são “basicamente negócios que lidam primeiramente com assuntos financeiros”, empregando inúmeras pessoas que desempenham atividades relacionadas a finanças.

Segundo Fortuna(2002) o banco é dentro do mercado financeiro a instituição mais forte e assim a mais importante, desta forma ele segmenta o mercado.

Ross,Westerfield e Jordan (2008) ressaltam a importância da estratégia financeira como segredo de sucesso de estratégia empresarial. E explicam que o objetivo da administração financeira dentro de uma sociedade por ações (como o BB), é maximizar o valor corrente de cada ação existente.

1.3 LEGISLAÇÃO E NORMAS IMOBILIÁRIAS

Já quanto ao mercado imobiliário a literatura não é específica para o setor bancário, assim iniciou-se os estudos de diversas apostilas e livros de direito imobiliário específicas para corretores de imóveis a fim de conhecer o que se espera de alguém que trabalhe na área , e tentou-se criar uma diretriz para os funcionários do banco, que será apresentada em anexo a este trabalho, na forma de sugestão de curso com os tópicos mais importantes.

A legislação sobre direito imobiliário no Brasil sofreu alterações importantes desde a descoberta do país em 1500 até os dias atuais.

Para Santos (apud GEAPI ,2007), em 1500, a Coroa Portuguesa, através de Sesmarias, cedia as terras que eram de propriedade do Rei de Portugal, este sistema valeu até 1822, quando o Império recolheu para si as terras. Até 1850 as terras eram embutidas de tomada de posse. Após esta data foi instituído o Registro Paroquial, ou o “registro do vigário” como ficou conhecido.

Tal registro dava posse da terá ao possuidor que declarasse ao Livro da Paróquia da Igreja Católica ser o proprietário, assim excluindo o domínio das terras do poder público.

O mesmo autor relata ainda que a titulação das terras era uma coisa insegura, pois passava de mão em mão , através de títulos de propriedade. Porém em 1843 foi criada a Lei Orçamentária Nº 317, que criou o Registro de Hipoteca, tornando a terra valida para credito.

Tal lei valeu até 1917 quando entrou em vigor o Código Civil de 1916, que validou a Lei Registral , obrigando que toda a transmissão de terra passa-se pela transcrição do Registro de Imóveis.

Ainda de acordo com Santos o Código Civil de 2002 consolidou a importância dos cartórios de Registro de Imóveis. Nos artigos abaixo citados observamos tal relevância:

Art. 1.227. Os direitos reais sobre imóveis constituídos, ou transmitidos por atos entre vivos, só se adquirem com o Registro no Cartório de Registro de Imóveis dos referidos títulos (art. 1.245 a 1.247),salvo os casos expressos neste Código.

Art. 1.245. Transfere-se entre vivos a propriedade mediante o registro do título translativo no Registro de Imóveis.

§ 1º Enquanto não se registrar o título translativo, o alienante continua ser havido como dono do imóvel.

§ 2º Enquanto não se promover, por meio de ação própria, a decretação de invalidade do registro, e o respectivo cancelamento, o adquirente continua a ser havido como dono do imóvel.

Art. 1.246. O registro é eficaz desde o momento em que se apresentar o título ao oficial do registro, e este o prenotar no protocolo. (BRASIL, 2002, p. 225 e 228)

Atualmente o BB não adquire mais imóveis, apenas os loca. Assim é importante conhecer o conceito de contrato do atual código civil: “... contrato é uma convenção estabelecida entre duas ou mais pessoas, com o objetivo de adquirir, resguardar, modificar ou extinguir entre elas uma reação jurídica patrimonial...”

São princípios básicos que formam o contrato: a autonomia de vontades; a supremacia da ordem pública; a força vinculante do contrato.

Diniz (1995) nos explica cada um destes princípios assim: a autonomia das vontades é o que faculta as partes a liberdade de estipular ou não o que melhor lhes convier; a supremacia da ordem pública é o que garante que se algo no contrato ofender as normas legais ele não poderá ser exercido, uma vez que o contrato deve zelar pela lei, pela ordem e pela moral e bons costumes; já a força vinculante do contrato significa que o contrato faz lei entre as partes.

No Título V do Código Civil (BRASIL, 2002), a partir do capítulo 1 que são as disposições gerais, o art.421 nos informa que a liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato.

A locação das coisas é abrangida nos artigos 565 até o 578, porém a locação de imóveis possui lei própria garantida através do artigo 2036 do referido código.

As avaliações de imóveis, assim como as perícias em bens imóveis, máquinas e equipamentos são exclusivas de engenheiros e arquitetos (Lei 5.194, de 24 de dezembro de 1966). Os rigores da norma NBR 5676 – Avaliações de Imóveis Urbanos e as normas que dela originaram-se exigem que os profissionais se especializem.

Para efeitos deste trabalho será considerada também a resolução do Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI) nº 957 de 22 de maio de 2006, alterada pela resolução nº 1044/2007, que define que a elaboração de um parecer técnico para determinar o valor de mercado de um imóvel será permitida somente ao corretor de imóveis. Assim tornando-se uma das principais atribuições do corretor de imóveis a avaliação de imóveis. Normatizada pela NBR_ 676/80.

Tal resolução dispõe ainda que: “entende-se por parecer Técnico de Avaliação Mercadológica o documento elaborado por corretor de imóvel no qual é apresentada, com base em critérios técnicos, análise de mercado com vistas à determinação do valor comercial de um imóvel, judicial ou extra-judicialmente.”

No artigo 3º de mesma resolução, há a explicação dos itens que deverão constar em tal parecer, sob pena de nulidade a falta de qualquer um destes:

- a) Identificação do solicitante;
- b) Objetivo parecer técnico;
- c) Identificação e caracterização do imóvel;
- d) Indicação da metodologia utilizada;
- e) Valor resultante e sua data de referência;
- f) Identificação, breve currículo e assinatura do corretor avaliador;
- g) Selo certificador fornecido pelo conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI).

Já os requisitos para caracterização do imóvel são:

- a) Identificação de seu proprietário;
- b) Numero da matricula no Cartório de Registro de Imóveis;
- c) Endereço completo ou descrição detalhada de sua localização;

E a descrição do imóvel deve conter, no mínimo :

- a) Medidas perimétricas, medida de superfície;
- b) Descrição individualizada das benfeitorias, se houver;
- c) Contextualização do imóvel na vizinhança e infra-estrutura disponível;

- d) Aproveitamento econômico do imóvel;
- e) Data da vistoria.

Desta forma observa-se que a formalidade no preenchimento de um instrumento de avaliação é deverás importante e deve seguir o fluxo da norma, para que o ato seja válido. Cada um dos itens refere-se a importantes dados que devem estar claros para que o objeto avaliado esteja bem delimitado. De acordo com o Dicionário Imobiliário, GEAPI (2008), Avaliação de Imóveis, considerando-se o contexto em que se aplica pode ser conceituada como:

- a) Determinação técnica do valor de um imóvel ou de um direito sobre o imóvel;
- b) Ato ou efeito de avaliar, de apreciar, de analisar um imóvel;
- c) Valor determinado pelos avaliadores;
- d) Arte de estimar valores de propriedades específicas, onde o conhecimento profissional de engenharia, de corretagem imobiliária e de mercado imobiliário propriamente dito, e o bom julgamento são condições essenciais.

Desta forma verificou-se que o ato de avaliar está na literatura inserido com um direcionamento dos itens que devem compô-lo e para fins de imóveis no BB estas exigências constam dos normativos internos.

1.4 ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS E PLANEJAMENTO

Para fins deste trabalho é importante conhecer conceitos como a administração de projetos e o planejamento dos mesmos, pois o ato de captar um imóvel para instalar um novo ponto de atendimento bancário não deixa de ser um grande projeto.

Assim para Buarque(1984) a relação de projeto com o plano ocorre em dois sentidos: o projeto como instrumento de planejamento microeconômico, como definidor da otimização de recursos e o projeto como instrumento de análise e observação de utilização de recursos , com os objetivos macroeconômicos do plano de desenvolvimento. Buarque(1984, p.25) explica que:

Relacionar projetos e o planejamento, de maneira que estes possam maximizar sua participação nos objetivos do plano, requer o conhecimento de certas relações entre projetos e planos, tanto no que se refere às relações institucionais como na redefinição de valores e dos preços, dos bens e recursos (...)
Cabe ao organismo central planejamento a tarefa de definir os critérios de avaliação e todos os parâmetros que permitam a melhor combinação possível dos projetos com

os objetivos do plano.(...)uma análise permanente dos resultados da aplicação de seus critérios na seleção das alternativas de investimento (projeto).

A avaliação de projetos pelos organismos públicos, e aqui se entende o BB como tal por ser uma sociedade de economia mista, mas estar atrelados a diversas leis de ente público, como a lei 866, segundo Buarque (1984) visa a rentabilidade financeira provável do projeto, de igual forma aos organismos privados. O autor ressalta ainda a importância do estudo do mercado.

Para o autor o estudo de mercado pode ser feito através de uma metodologia bem básica, que nada mais é do que a identificação do produto; a coleta de informações, análise da informações e definições dos critérios e parâmetros de projeções e a projeção de informação.

Aqui se observa a importância de planejar e conhecer o que se esta trabalhando.

Para Mankiw (2006) a curva da oferta mostra uma relação direta entre a quantidade ofertada e o nível de preços. Já a da demanda demonstrará a preferência do consumidor sobre um produto. No mercado de captação de imóveis estes conceitos serão muito aplicáveis, pois há uma quantidade limitada de bens a serem oferecidos e a concorrência acirrada do setor bancário faz com que ocorra um desequilíbrio nestas curvas.

1.5 O CLIENTE E O MARKETING

Ao traçar a análise de mercado das agências, o relacionamento com o cliente, em especial o cliente alta renda embora não mensurável em valores do ponto de vista financeiro deve ser considerado.

Brei e Rossi (2005, p. 151) enfatizam a importância da confiança:

A **satisfação geral** determina as intenções futuras de clientes com pouco relacionamento com a empresa. Já para os clientes relacionais, os grandes responsáveis pelas intenções futuras são a **confiança** e **comprometimento**. Assim, programas de marketing transacionais baseados na gestão da **satisfação** seriam mais efetivos para clientes com pouco relacionamento, ao passo que programas de **marketing de relacionamento** voltados para clientes relacionais deveriam ter como foco a construção e manutenção da **confiança** e do **comprometimento**, e não da **satisfação**.

As agências do Banco, em especial as destinadas a clientes alta renda, devem focar no marketing de relacionamento, que de acordo com os autores terá como base a confiabilidade

do cliente para com a empresa e o comprometimento da mesma, o que no caso do BB é de suma importância.

Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 684) explicam como o cliente se comporta na compra com base no relacionamento:

Os clientes que se engajam na prática da **compra com base no relacionamento** limitam sua escolha a um único fornecedor e dependem dele para satisfazer a suas necessidades referentes a um produto ou serviço. (...) Isso acontece porque fazer escolhas pode ser dispendioso – custa tempo, dinheiro e energia; e não há garantias de que o fornecedor alternativo seja melhor que o antigo.

Os clientes fidelizados pela empresa devem ter suas necessidades saciadas pela mesma, pois não dispõe de tempo para buscar outras opções e é função do banco suprir suas necessidades e oferecer produtos de acordo com que o cliente necessita-se.

1.6 ANÁLISE FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

Para Porter (1986), as mudanças que estão se processando na natureza da competição e a pressão crescente da globalização faz do investimento o fator mais importante da vantagem competitiva.

Cabe ainda discorrer sobre as ferramentas de análise financeira utilizadas neste trabalho, para construir os cenários.

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p.56) definem o Balanço Patrimonial (BP) como “demonstração financeira que mostra os valores contábeis da empresa em um determinado momento”, ou seja o retrato da empresa. Deverá ser composto no seu lado esquerdo pelos ativos e no lado direito os exigíveis e o patrimônio líquido.

Os mesmos autores definem os índices financeiros como uma ferramenta de comparação e investigação das relações de diversas informações financeiras.

O índice de liquidez corrente é o mais conhecido e será utilizado como ferramenta de análise neste trabalho, e de acordo com os autores é definido por :

$$\text{Índice_de_liquidêz_Corrente}(ILC) = \frac{\text{AtivoCirculante}(AC)}{\text{PassivoCirculante}(PC)}$$

O índice de liquidez corrente (ILC) é calculado dividindo-se ativo Circulante (AC) pelo Passivo Circulante (PC).

Ainda para os autores o conceito de valor futuro é o quanto vale um investimento após um período de tempo. Existem várias maneiras de medir este valor, mas as mais conhecidas através de juros simples ou juros compostos.

O processo de alocação da capital, no caso específico para este estudo, sobre a captação de imóveis, é mais amplo do que simplesmente dizer se investir ou não. Pois este processo envolve e gira com o capital dos acionistas e do governo. Para Ross, Westerfield e Jordan (2008 p.214) “um investimento vale a pena quando cria valor para seus proprietários”.

Para Pamplona e Montevechi (2010) “A taxa mínima de atratividade é a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros”.

Em Matarazzo (2007) o conceito da Taxa de Retorno Sobre Investimentos é a divisão do lucro sobre o investimento, e visa medir se a empresa atendeu ao objetivo de gerar lucro. O retorno sobre o investimento também pode ser chamado de rentabilidade.

Já é na Taxa Interna de Retorno (TIR) que o valor presente líquido da somatória dos recebimentos se torna exatamente igual ao valor presente líquido da somatória dos desembolsos (Hirschfeld, 1992)

Para Ross, Westerfield e Jordan (2008 p.223) “a TIR é a taxa de desconto que faz com que o Valor Presente líquido (VPL) estimado de um projeto seja igual a zero.” Ainda para os autores o VPL nada mais é do que a diferença do valor de mercado de um investimento e o seu custo. Ainda ressaltam que um investimento só pode ser aceito se seu VPL for positivo.

Os mesmos autores estimam que o VPL determine o valor presente de pagamentos futuros. É estimado calculando-se o valor presente dos fluxos de caixa futuros (para estimar o valor de mercado) e a seguir subtrai-se o custo (ou o investimento inicial).

$$VPL = [FC1/(1+i) + FC2/(1+i)^2 + \dots + FCt/(1+i)^t - Investimento Inicial]$$

Onde, FC representa o fluxo de caixa gerado, i a taxa de desconto e t o número de períodos de tempo considerados no projeto.

Representa a relação entre o valor do dinheiro hoje e o valor do dinheiro futuro

Para Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 214-215) o VPL não apresenta deficiências sérias, é o critério de decisão correto e além disso, destacam como pontos fortes:

... considera o valor temporal do dinheiro (um recurso disponível hoje vale mais do que amanhã, porque pode ser investido e render juros);

- não é influenciado por decisões menos qualificadas (preferências do gestor, métodos de contabilização, rentabilidade da atividade atual);

- utiliza todos os fluxos de caixa futuros gerados pelo projeto, refletindo toda a movimentação de caixa;

- permite uma decisão mais acertada quando há dois tipos de investimentos, pois, ao considerar os fluxos futuros a valores presentes, os fluxos podem ser adicionados e analisados conjuntamente, evitando a escolha de um mau projeto só porque está associado um bom projeto.

Ross, Westerfield e Jordan (2008) dizem ainda que a principal dificuldade da utilização deste método consiste na definição da taxa de atratividade do mercado - custo de oportunidade do capital -, principalmente quando o fluxo é muito longo.

Os mesmos autores definem o *payback* como o tempo necessário para recuperar o investimento. No BB este período para uma agência não pode passar de 60 meses e para um posto de atendimento bancário não pode ser superior a 18 meses, enquanto Ross (2008) define *payback* como o prazo no qual a soma dos fluxos de caixa de um investimento iguala seu custo.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2008) *payback* é um método bastante difundido, por ser de fácil aplicação e simples de se interpretar.

Pode-se calcular o *payback* de duas formas: Simples e Descontado. A fórmula matemática para cálculo do *payback* simples de acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2008) é a seguinte:

$$\textit{payback} = \frac{\textit{Investimento}}{\textit{FluxodeCaixa}}$$

Onde o resultado da equação expressa na fórmula representa o tempo de retorno que o investimento realizado em um projeto necessita para ser recuperado. Neste caso o fluxo de caixa representa a estimativa dos fluxos de pagamento e de recebimento de capitais dentro deste projeto

Esses autores referem-se ao *payback* simples, que é calculado de forma direta, sem considerar uma taxa de desconto pelo custo do dinheiro no transcurso do projeto, como um critério deficiente principalmente porque ignora o risco que corre o valor do dinheiro no tempo.

Para corrigir o problema da distorção do valor do dinheiro ao longo do tempo, pode ser utilizado o *payback* descontado. Casarotto Filho e Kopittke (2000) entendem que tal método, embora parecido, apresenta o adicional de se usar uma taxa de desconto antes de se proceder à soma dos fluxos de caixa, Atualizando cada parcela de entrada do fluxo de caixa antes de diminuir do investimento inicial. A taxa de desconto usada é a TMA.

Para regra de tomada de decisão Ross, Westerfield e Jordan (2008) definem que “um investimento é aceito se seu período de *payback* calculado for menor do que algum número predeterminado”. Assim se estimam que o *payback* retornado seja em 60 meses e, uma vez ocorrido em 59 ou até os 60 seja um investimento aceitável.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2008 p.248) “a análise de cenários é a determinação do que acontece com as estimativas de VPL quando fazemos perguntas do tipo “e se tal coisa acontecer?”, ou seja, o que aconteceria se tal número fosse utilizado ao invés de outro. No caso específico deste trabalho os cenários serão a compra ou a locação de determinado imóvel para instalação de pontos de atendimento bancários.

Ainda para os autores a análise de sensibilidade é uma variação da análise de cenários, que deve ter a função de assinalar as previsões de risco mais graves. A idéia básica de uma análise de sensibilidade é congelar todas as variáveis, exceto uma, e então verificar quão sensível é nossa estimativa de VPL à mudança de valores dessa variável. Desta forma se definirá se o risco associado a tal variável é alto ou não.

Os autores ressaltam que embora a análise de sensibilidade nos mostre onde estão os maiores risco do VPL, não trará o caminho para consertar os erros.

1.7 ACORDO DE BASILÉIA II

De acordo com ONO (2002, apud TONETO E GREMAUD, 1994, p. 18), “O Acordo de Basiléia de 1988 está fundamentado no preceito de que a robustez do sistema está relacionada ao tamanho do capital das instituições, de modo a estabelecer uma relação entre o capital mínimo das instituições financeiras e as contas do ativo de tais instituições”.

Ainda ONO (2002, p.18) relata que no Acordo de Basiléia II novas orientações foram passadas aos Bancos centrais, afim de minimizar riscos nas operações e garantir a liquidez dos bancos. Ressalta-se a recomendação IV, pois para este trabalho é de suma importância:

IV. As análises econômicas devem estar ligadas diretamente aos modelos de gestão de riscos (mercado, crédito e liquidez), em especial na hora de traçar os cenários de simulação, que deverão considerar as situações reais de stress, as oscilações históricas, quebras de correlação e falta de liquidez;

O acordo veio com normas de regulação ao mercado financeiro, e faz com que o banco para se manter como tal, tenha que ter capital para garantir suas aplicações, dando assim solidez ao mercado financeiro mundial.

ONO (2002, apud BCBS, 2001, p. 19) explica que a crença do Comitê:

- O Acordo deve continuar a promover segurança e solidez no sistema financeiro e, como tal, a nova estrutura deve manter, no mínimo, o nível global atual de capital no Sistema ;
- O Acordo deve continuar a aumentar a igualdade competitiva;
- O Acordo deve constituir um método mais abrangente de contemplar os riscos;
- O Acordo deve conter métodos para adequação de capital que sejam adequadamente sensíveis ao grau de risco envolvido nas posições e atividades de um banco; e
- O Acordo deve centrar-se nos bancos internacionalmente ativos, embora seus princípios básicos devam ser adequados para aplicação em bancos de diferentes níveis de complexidade e sofisticação.

Tais crenças definiram e serviram de norte para o novo acordo da Basileia e estas premissas citadas servem para aumentar a credibilidade dos bancos e evitar fraudes e falências.

De acordo com Ono (2002) Comitê propôs um novo sistema baseado em três pilares que teriam em conjunto a função de aumentar os níveis de segurança e solidez dos sistemas financeiros onde aplicados, enfatizando para isso o papel do processo gestor de revisão e disciplina de mercado como complementos essenciais à exigência de capital mínimo.

Estes pilares são: Capital Mínimo Requerido; Revisão no Processo de Supervisão; e Disciplina de Mercado.

Para Ono (2002, apud BCBS, 2001, p. 20), no que se refere ao Capital Mínimo Requerido:

No Novo Acordo, o denominador do índice de capital mínimo total consistirá em três partes: a soma de todos os ativos de risco ponderado para risco de crédito, mais 12,5 vezes a soma dos encargos de capital para risco de mercado e risco operacional. Presumindo que um banco tenha \$875 em ativos de risco ponderado, um encargo de capital de risco de mercado de \$10 e um encargo de capital de risco operacional de \$20, o denominador do índice de capital total seria igual a $875 + [(10 + 20) \times 12,5]$, ou \$1.250.

Desta forma o capital mínimo requerido manteve-se igual ao do 1º Acordo de Basiléia com a mesma medida de capital regulador. É neste pilar segundo Ono (2002) que as necessidades de capital dos riscos de crédito, mercado e operacional são abordadas.

Quanto a Revisão no Processo de Supervisão, o objetivo desse pilar é: “assegurar que cada banco tenha processos internos sólidos colocados para avaliar a adequação do seu capital, com base em uma avaliação completa dos seus riscos” (ONO, 2002, p. 33, apud BCBS, 2001).

Este é o Pilar que foca na supervisão e fiscalização do processo.

E ainda para Ono (2002, apud BCBS, 2001, p. 37), no que se refere à Disciplina de Mercado, esta teria o papel de:

... reforçar a regulação do capital e outros esforços fiscalizadores na promoção de segurança e solidez aos bancos e sistemas financeiros. Divulgações significativas dos bancos informam aos participantes do mercado, facilitando uma efetiva disciplina de mercado.

O foco deste pilar é administrar com transparência os riscos geridos pelo banco.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, embora se utilize de ferramental quantitativo e pesquisa documental.

O presente trabalho foi desenvolvido no Centro de Serviços de Logística (CSL) Do Banco do Brasil em Porto Alegre, na área de integração logística, com o apoio da Gerência de Logística e da Superintendência de Varejo e Governo (SUPER) do BB no RS.

Como ferramenta operacional foi elaborada e aplicada uma entrevista padrão com os envolvidos diretos no processo de captação de imóveis no BB e com os responsáveis pela área que define como e onde tais pontos devem ser instalados. Esta entrevista foi aplicada com o intuito de conhecer o processo de captação de imóveis do ponto de vista de quem trabalha diretamente com o processo. Foram entrevistados o Gerente de Núcleo de Mercado da SUPER , o gerente geral do CSL Porto Alegre, o gerente da área de engenharia do BB e o funcionário que é o responsável pelas saídas a campo para captar os imóveis.

A pesquisa documental foi feita através de documento internos, normativos da instituição apresentados pela SUPER e pelo CSL, bem como e dados financeiros de diversas agência para entender o processo de captação, ainda que não possam ser expostos tais documentos e nem utilizados os valores reais por questões de sigilo, tal análise documental deu embasamento para e diretriz para aprofundar esse estudo .

Também foram estudadas as normas do direito imobiliário a fim de traçar um conhecimento. Tal pesquisa teve o intuito de embasar o referencial teórico deste trabalho, bem como ampliar a gama de conhecimento da autora sobre o assunto.

Após a análise documental foi feita nova rodada de entrevista com o gerente de área de engenharia, com perguntas direcionadas as agências selecionadas para entender o processo de captação e instalação das mesmas.

Este trabalho após um longo processo de estudos das inúmeras agências abertas e re-localizadas no estado optou por duas, uma agência virtual para clientes alta renda, que deveria se tornar uma agência física e uma re-localização no interior do estado do Rio Grande do Sul.

A projeção de cenários e custos foi feita através da análise financeira e orçamentária, com projeções financeiras, cujas fontes de informações foram originadas junto a avaliadores de imóveis e ao CSL Porto Alegre. Por se tratar de informações confidenciais da instituição, os dados numéricos foram colocados em escala, divididos por uma constante “k”.

Com o cruzamento entre os dados obtidos com os avaliadores e os reais utilizados nos contratos do BB foi elaborada uma análise de custos e receitas. E no caso da agência re-localizada o comparativo será mais real pelo fato de agência já existir e os dados não serem estimativas e sim números reais praticados, ainda que em escala.

3. O PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE IMÓVEIS E A ANÁLISE DE CENÁRIOS

O primeiro entrevistado foi um gerente de negócios da SUPER, que discorreu livremente sobre o tema, relatando tudo o que conhecia sobre o processo de captações de imóveis e explicando as limitações deste tipo de investimento.

O segundo entrevistado foi o gerente geral do CSL Porto Alegre, que abriu as portas a este trabalho, indicando quem deveria ser entrevistado a seguir e colocando de forma criterioso ponto a ponto cada item do mapa de investimentos de obras (anexo 2), elucidando diversos pontos obscuros a esta pesquisa para elaboração de seus cenários.

Por fim, foi entrevistado o gerente da área de engenharia do BB no CSL Porto Alegre, que acessou e entregou os documentos para a análise documental.

Durante as entrevistas procurou-se dar relevância às seguintes questões:

- a) Relate qual a sua participação no processo de captação;
- b) o que você acha importante neste processo?
- c) Qual o segredo para o sucesso de processo?
- d) Você sente melhora no processo depois de migrado para o CSL?
- e) O que você acha que pode ser melhorado?

Cada um dos entrevistados discorreu sobre as partes que achavam mais importantes no processo, mas alguns pontos foram comuns em todas as três entrevistas, são eles:

- a) A importância da localização do ponto;
- b) A necessidade de o processo ser conduzido pelo CSL para evitar envolvimento dos gerentes de agências e pressões de clientes para que seus imóveis sejam locados; e
- c) A necessidade de sigilo absoluto quando eles saem a campo para captar um imóvel; pois já perderam para a concorrência prédios com grande potencial.

Tais colocações deram base para a escolha das agências, que neste caso, contemplará 2 tipos, a primeira, doravante denominada tipo 1, sendo uma agência para atendimento de público de alta renda e a segunda, doravante denominada tipo 2, sendo uma agência para atendimento amplo, de diversos segmentos de varejo.

A primeira agência a ser estudada, de tipo 1, foi uma agência virtual voltada ao público de alta renda, que não comportava mais esta forma de atendimento.

Tal agência funcionava apenas virtualmente e necessitava de espaço físico para operar, pois seus clientes gostam de ser atendidos de forma exclusiva em espaço adequado, conforme

comprovou-se com o aumento da rentabilidade. Assim o CSL Porto Alegre iniciou o processo de captação.

Sabiam os funcionários responsáveis pela captação após análise de engenheiros responsáveis que um imóvel na região pretendida, bairro classe no município de Porto Alegre poderia ter um aluguel variado entre R\$ 32.000,00 as 41.000,00 mensais, no período considerado do ano 2009, dentro das medidas necessárias 700m² de área construída.

No entanto tal busca levou quase dois anos, pois não havia imóveis disponíveis para locação naquela zona, que possuíssem todos os requisitos do nível de agência. Pois o nível de exigência daquela clientela é alto. Como a satisfação do cliente era um dos focos mais importantes da captação do imóvel, pois de outra forma a agência permaneceria virtual.

Os funcionários do CSL Porto Alegre após coletarem dados de valores, saíram a campo, munidos de boa vontade e determinação de absoluto sigilo, pois o vazamento de informações naquele primeiro momento poderia levantar forte concorrência. Conseguiram chegar a um total de 06 imóveis.

O imóvel de nº 01 não pode ser utilizado, pois assim que o proprietário soube que seria para uma agência bancária supervalorizou o bem em mais de 80%.

Fatos similares ocorreram com os imóveis 02, 03 e 04.

O imóvel de nº 05 estava irregular junto aos órgãos governamentais, ferindo assim a legislação do inquilinato, conforme explicado anteriormente.

Assim restou apenas o de nº06. Tal imóvel também possuía empecilho, pois havia uma empresa instalada no pavimento térreo (mapas desta agência constam nos anexos 3 e 4 deste trabalho). Desta forma esperou-se que a empresa optasse por sair e pagou-se uma luva ao proprietário para garantir a locação do imóvel e início das obras de adequação de *lay out* do prédio aos padrões do BB.

O valor de locação ficou dentro do orçado na avaliação preliminar de valores de locação, mas como esta agência poderia arcar com um aluguel tão alto?

Diluindo tal valor através do aumento de rentabilidade.

É importante ressaltar que após imenso investimento em reforma e luvas o BB firmou um contrato de 05 anos renováveis por mais 05. Cada cláusula de tal contrato foi exaustivamente debatida e analisada pelas equipes de engenharia, contratos e pelo núcleo jurídico, a fim de garantir o maior retorno de tamanho investimento

A partir da definição do imóvel, passou-se a análise considerando dois cenários, o primeiro considerando um imóvel alugado e o segundo, idêntico ao primeiro em localização e medidas arquitetônicas, no entanto, foi considerada a opção de compra do imóvel.

Os valores investidos em cada cenário estão expressos na Tabela 1, que inclui ainda outros dois cenários (3e 4) referentes a uma agência do tipo 2, sendo este tipo uma agência de atendimento amplo, de varejo, dedicada a diversos segmentos de público, sendo que o cenário 3 considera a opção de locação e o cenário 4 considera a opção de compra do imóvel da instalação desta agência. Os valores apresentados estão modificados conforme critério, já esclarecido, estimados a partir de valores nominais e divididos por uma constante “k”, assim como os demais valores apresentados nas tabelas a partir daqui.

Tabela 1 – Demonstrativo do investimento e despesas para instalação de agências tipo 1 e tipo 2 (valores modificados, em R\$ em Janeiro de 2010)

Investimento e Despesas	Agência 1		Agência 2	
	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4
Investimento inicial	416.071,43	1.666.071,43	250.000,00	750.000,00
Desp. Pré operacionais	12.500,00	0	0	0
Desp. Aluguel pré-operacional	50.000,00	50.000,00	2.500,00	0,00
Re-investimento jan/2012	35.714,29	35.714,29	0,00	0,00
Re-investimento jan/2015	35.714,29	35.714,29	0,00	0,00
Exigência de capital (BASILEIA II)	-	superior 11%	-	superior 11%

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

O investimento inicial, tanto no cenário 1 quanto no 3, refere-se a obras de adequação de *lay out*. Já no cenário 2 e no 4, além das obras está inserido o valor da compra do imóvel.

As despesas pré-operacionais são os alugueis pagos antes de a agência entrar em funcionamento.

As despesas pré-operacionais luvas são o valor pago para que a empresa que ocupava o prédio saísse e o banco pudesse ocupar o ponto.

E as despesas de re-investimento são estimativas de investimento futuro em 02 e em 05 anos que o banco terá que fazer no prédio para a conservação do mesmo.

Quanto à exigência de capital (Basileia II), o banco tem uma política interna de não investir mais que 8% de seu patrimônio líquido em imóveis, e como sociedade de economia mista cada investimento em imóveis deve ter inclusive a aprovação do Congresso Nacional. Assim também é considerado numa análise de investimento os índices relativos ao acordo de Basileia II.

Observa-se que o investimento inicial do cenário 2, opção de compra, é superior ao investimento inicial do cenário 1 em 4x, e que a opção de compra contraria a política de investimentos da instituição. No cenário 4 o investimento inicial é o triplo do cenário 03.

Por sua vez o rendimento médio mensal e o número esperado dos clientes, para estas agências são os constantes nas Tabelas 2 e 3, quantidade de clientes esperados para agências do tipo 1 e do tipo 2, respectivamente.

Tabela 2 – Número esperado de clientes novos esperados em agências do tipo 1 (valores considerados em Janeiro de 2010)

Parâmetros	Numero de Clientes
Quantidade inicial (unitário)	-
Quantidade maturada (unitário)	324
Referência do grupo (em R\$)	1.164,00

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

A agência inicia sua atividade sem clientes e passa a captá-los, e após o período inicial a quantidade de clientes esperados é a maturada. Já a referencia do grupo é a rentabilidade média que este tipo de agencia consegue atingir. Estes índices são as metas traçadas para cada tipo de agência.

Tabela 3 – Número esperado de clientes novos esperados em agências do tipo 2 (valores considerados em Janeiro de 2010)

Parâmetros	Numero de Clientes			
	segmento 1	segmento 2	segmento 3	segmento 4
Quantidade inicial (unitário)	10	50	340	2
Quantidade maturada (unitário)	31	140	620	10
Referência do grupo (em R\$)	-	-	-	-

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

A diferença registrada entre os diferentes tipos de agências são consequência de seus diferentes públicos alvo. Enquanto as agências de tipo 1 dedicam-se ao atendimento de um único segmento de clientes, de alta renda, as agências de tipo 2 são de atendimento amplo, dedicadas a diversos segmentos de público. A quantidade inicial considerada na agência de tipo 2 refere-se ao público já existente, pois no caso estudado, trata-se de uma realocação.

A margem de contribuição (MC) por cliente, mostradas nas Tabelas 4 e 5, é um padrão do BB, independente do tipo de agência,. Ou seja, é o valor que o banco espera que cada cliente gere de resultado liquido, em termos financeiros. A referência a valores projetados segue o mesmo critério, considerando, neste caso, o período de 60 meses.

**Tabela 4 – Margens de contribuição projetadas para
agências do tipo 1
(valores considerados em Janeiro de 2010)**

Parâmetros	Valor projetado
MC inicial (clientes novos)	11,56
MC maturada (clientes novos)	231,19
MC referência do grupo	231,19
MC incremental nominal acumulada *(2)	36.237.547

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

Na margem de contribuição inicial considera-se o instante que o cliente abre sua conta com o banco. Já a margem de contribuição maturada considera o momento que o cliente passa a operar com o banco, trazendo suas aplicações e utilizando os serviços do BB. A margem de contribuição referência de grupo considera o instante em que o cliente atingiu a média de suas transações e se firmou como um cliente alta renda.

Por fim a projeção da margem de contribuição incremental acumulada considera a totalidade da rentabilidade proporcionada em 60 meses, pela margem de contribuição referência de grupo de todos os clientes da agência.

**Tabela 5 – Margens de contribuição projetadas para
agências do tipo 2
(valores considerados em Janeiro de 2010)**

Parâmetros	Numero de Clientes			
	segmento 1	segmento 2	segmento 3	segmento 4
Quantidade inicial (unitário)	10	50	340	2
Quantidade maturada (unitário)	31	140	620	10
Referência do grupo (em R\$)	-	-	-	-

Parâmetros	Valor			
	segmento 1	segmento 2	segmento 3	segmento 4
MC inicial (clientes novos)	14	2	0	13
MC maturada (clientes novos)	103	19	4	68
MC referência do grupo	-	-	-	-
MC incremental nominal acumulada *(2)	285.143	195.594	282.984	168.377

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

As diferentes MCs que aparecem na Tabela 5, referentes a agências do tipo 2, ocorre porque as agências desse tipo, são de varejo e atende a todos os tipos de público, assim segmentados: segmento 1, aposentados e pensionistas; segmento 2, pessoa jurídica; segmento 3, pessoa física que mantém conta corrente ativa; e segmento 4, cliente alta renda.

Por ser o prazo estabelecido internamente pelo BB que uma agência deverá ter seu *payback* retornado em até 60 meses, as projeções foram consideradas até os 60 meses.

Além das despesas de captação e instalação do imóvel para o seu funcionamento a agência gera outras despesas, que estão consideradas em periodicidade mensal, de forma estimada, em sua totalidade nas Tabelas 6 e 7, além das receitas proporcionadas pelas margens de contribuição obtidas de novos clientes e de clientes migrados de outras agências.

Tabela 6 – Demonstrativo das despesas e receitas mensais esperadas para agências do tipo 1 (valores considerados em Janeiro de 2010)

	1º mês		12º mês		24º mês	
	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2
Despesas com pessoal	81.492	81.492	84.727	84.727	88.095	88.095
Outras desp. Adm.	36.220	52.738	37.683	54.201	39.218	55.736
Mc incremental	3.466	3.466	190.689	190.689	233.536	233.536
Mc total	350.049	350.049	551.539	551.539	602.615	602.615

	36º mês		48º mês		60º mês	
	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2
Despesas com pessoal	91.490	91.490	94.826	94.826	98.148	98.148
Outras desp. Adm.	40.761	57.279	42.261	58.779	43.744	60.262
Mc incremental	259.875	259.875	282.468	282.468	305.365	305.365
Mc total	628.845	628.845	651.354	651.354	674.351	674.351

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

Nas despesas com pessoal estão computados os gastos com a folha de pagamento dos funcionários da agência, impostos e licenças.

Tabela 7 – Demonstrativo das despesas e receitas mensais esperadas para agências do tipo 2 (valores considerados em Janeiro de 2010)

	1º mês		12º mês		24º mês	
	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4
Despesas com pessoal	23.040	23.040	23.953	23.953	24.828	24.828
Outras desp. Adm.	9.095	0	9.459	0	9.806	0
Mc incremental	1.778	1.238	9.528	68.103	17.654	83.406
Mc total	141.281	125.017	149.031	196.978	157.575	215.220

	36º mês		48º mês		60º mês	
	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4
Despesas com pessoal	25.695	25.695	26.591	26.591	27.506	27.506
Outras desp. Adm.	10.149	0	10.503	0	10.863	0
Mc incremental	25.210	92.812	32.170	100.882	39.066	109.059
Mc total	165.132	224.588	172.067	232.627	178.931	240.840

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

Nas outras despesas administrativas dos cenários 1 e 3 estão computados os seguintes gastos: aluguel, depreciação e amortização, comunicação, conservação, vigilância, processamento de dados e outras despesas de pequeno vulto.

Já nos cenários 2 e 4, a despesa de aluguel foi excluída.

A MC incremental é a media de novos clientes que a agência captou, já a MC total é a soma dos clientes captados e dos migrados de outras agências.

A partir destas projeções, se podem obter as estimativas de resultados para estas agências considerando seus diferentes cenários, que estão expressos na Tabela 8 para a agências do tipo 1 e na Tabela 9 para agências do tipo 2.

**Tabela 8 – Demonstrativo de resultados projetados
para agências do tipo 1
(valores considerados em Janeiro de 2010)**

	1º mês		12º mês		24º mês	
	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2
Resultado econômico	226.117	197.099	307.116	278.098	448.296	419.278
Resultado econômico incremental	-20.427	-49.445	29.109	91	114.391	85.373
VPL acumulado no período	-463.766	-492.784	-407.282	-755.498	521.632	173.416
TIR MENSAL	-	-	3,20%	2,90%	9,80%	9,17%

	36º mês		48º mês		60º mês	
	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2
Resultado econômico	481.721	452.703	499.265	470.247	516.921	487.903
Resultado econômico incremental	138.175	109.157	152.221	123.203	166.285	137.267
VPL acumulado no período	1.797.038	1.448.822	3.103.590	2.755.374	4.450.671	4.102.455
TIR MENSAL	10,90%	10,24%	3,96%	3,73%	4,00%	3,78%

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

Para as agências do tipo 2, não foram alcançadas as taxas de retorno viáveis no período considerado.

**Tabela 9 – Demonstrativo de resultados projetados
para agências do tipo 2
(valores considerados em Janeiro de 2010)**

	1º mês		12º mês		24º mês	
	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4
Resultado econômico	104.980	96.646	109.674	101.340	117.057	108.724
Resultado econômico incremental	-1.433	-9.766	2.135	-6.199	7.038	-1.296
VPL acumulado no período	-245.656	-253.990	-210.736	-310.739	-119.688	-219.690

	36º mês		48º mês		60º mês	
	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4
Resultado econômico	123.396	115.063	129.188	120.854	184.615	176.281
Resultado econômico incremental	11.566	3.233	15.790	7.456	59.388	51.054
VPL acumulado no período	9.614	-90.389	168.933	68.930	1.589.526	1.489.523

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

Por fim, depois de considerados os resultados obtidos nos diferentes cenários para os tipos de agências, tabelas de 1 a 9, as análises de sensibilidade para cada caso foram calculadas em situação de normalidade e com alteração das margens de contribuição em -

10%, em -20% e em -10% com um investimento a maior de 20%, onde foram expressos os índices nas tabelas 10 e 11.

O Resultado operacional das agências do tipo 1 torna-se positivo nos dois cenários (1 e 2) no 4º e 6º mês, respectivamente, enquanto o retorno do investimento (*payback* descontado) ocorre no cenário 01, no 19º mês e no cenário 02, no 48º mês, em situação de normalidade. Estes índices estão expressos na Tabela 10, além dos demais índices para as diferentes situações.

Tabela 10 – Análise de sensibilidade para agências do tipo 1

	Situação							
	Normalidade		(-)10% na MC		(-)20% na MC		(-)10% na MC e (+) 20%	
	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2	cenário 1	cenário 2
O Resultado operacional da agência torna-se positivo no:	4º mês	6º mês	4º mês	6º mês	4º mês	6º mês	4º mês	6º mês
O retorno do investimento (<i>payback</i> descontado) ocorre no:	19º mês	48º mês	20 mês	52 mês	21º mês	58º mês	25º mês	64º mês
O VPL estimado acumulado no período de 60 meses é R\$:	4.450.671	4.102.455	3.883.129	3.579.317	3.315.587	3.056.179	2.650.940	2.443.533

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

Nas agências do tipo 2, o resultado operacional torna-se positivo nos dois cenários (3 e 2) no 5º e 6ª mês, respectivamente, enquanto o retorno do investimento (*payback* descontado) ocorre no cenário 03, no 36º mês e no cenário 04, no 48º mês, em situação de normalidade. Estes e os demais índices, representativos das diferentes situações consideradas, estão expressos na Tabela 11. Para a situação de redução da MC em-10% com um investimento a maior de 20% neste tipo de agências os resultados não foram alcançados no período considerado

Tabela 11 – Análise de sensibilidade para agências do tipo 2

	Situação							
	Normalidade		(-)10% na MC		(-)20% na MC		(-)10% na MC e (+) 20%	
	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4	cenário 3	cenário 4
O Resultado operacional da agência torna-se positivo no:	5º mês	6º mês	6º mês	7º mês	7º mês	9º mês	-	-
O retorno do investimento (<i>payback</i> descontado) ocorre no:	36º mês	48º mês	38º mês	52 mês	40º mês	58º mês	-	-
O VPL estimado acumulado no período de 60 meses é R\$:	1.589.526	1.489.523	1.352.775	1.267.667	1.116.026	1.045.813	-978.052	-916.519

Fonte: Banco do Brasil S. A. – SUPER RS (2010)

A agência do tipo 1, no cenário 1, demonstrou resultado positivo já no 4º mês e um retorno de investimento no 19º mês. Este feito para fins de agências bancárias é muito significativo. A despesa de aluguel neste cenário foi diluída e facilmente absorvida pela agência, bem como as despesas operacionais e de infra-estrutura.

Assim, para a agência do tipo 1, destinada ao atendimento de público de alta renda, o cenário 1 se mostrou positivo e aceitável.

No cenário 2 embora dentro dos limites aceitáveis de retorno de investimento para uma agência bancária, torna-se inviável por não estar em acordo com o requisito legal do Acordo de Basiléia II , que prevê que uma instituição financeira não pode imobilizar mais que 11% (onze por cento) de seu patrimônio líquido. E para o banco conseguir a compra do imóvel teria que aumentar seu PL.

Desta forma este cenário 2 torna-se inaceitável. E considerando que para Miles e Scott (2005) os bancos são intermediários financeiros, canalizam fundos dos poupadores para os que necessitam tomar empréstimos para financiar investimentos ou consumo; torna-se sem sentido imobilizar patrimônio líquido que gera ao ser emprestado, dentro dos rigores da lei, mais rentabilidade.

Segundo analistas do mercado imobiliário o valor do imóvel adquirido no cenário 2 poderia ter um incremento de quinze a vinte por cento no final dos 48 meses , se conseguisse um comprador.

No entanto este mesmo valor (R\$ 1.250.000,00), aplicado em uma operação de crédito direto ao consumidor, pode, no mesmo período de 48 meses, ter um rendimento muito superior, pois o rendimento mensal é de 5,97%, e o custo efetivo anual é de 100,46% é , o que atinge o objetivo da instituição, que é gerar rentabilidade a seus acionistas.

Da mesma forma que os cenários 1 e 2 da agência do tipo 1, os resultados obtidos nos cenários 3 e 4 para a agência do tipo 2, conduzem ao mesmo tipo de decisão. Em ambos os casos, para a agência 1, clientes alta renda, e para a agência 2, re-localização de uma agência varejo, o ferramental metodológico utilizado, contemplando as análises de rentabilidade e sensibilidade demonstraram-se eficientes . Porque tanto em situação de normalidade, quanto em situação de adversidade as opções de captação consideradas concluíram situações bem definidas e comprovadas com valores expressivos de diferença no resultado da agência.

Tanto na locação quanto na compra de imóveis as duas agências teriam condições de ter um *payback* retornado aceitável, no entanto o objetivo que é tornar o processo mais eficiente do ponto de vista financeiro, faz com que após as devidas análises se opte pela locação, pois tendo as agências de cada cenário mantido o mesmo espaço físico, a mesma capacidade produtiva, a mesma média de clientes, o maior retorno financeira se dará através da locação do imóvel de cada cenário. Assim a locação é a forma mais eficiente e eficaz de se atingir a maximização do lucro.

CONSIDERACOES FINAIS

A primeira vista captar um imóvel parece algo simples como definir uma moradia e envolvendo uma decisão também simples, ou seja, ser proprietário ou locar um imóvel resultará em mais ou menos despesa para o seu usuário, porém, quando se trata escolher o ponto de atendimento para a instalação de uma agência bancaria, esta decisão não é tão fácil. As conseqüências que esta escolha pode gerar ao banco, se não avaliadas com extrema técnica, significam perder ou ganhar. Precisa-se para atender o cliente de espaço físico adequado, dentro do layout da instituição, de acordo com o padrão exigência dos clientes, a um custo suportável e que auxilie a obtenção de seus resultados.

No capítulo um foi traçado o perfil histórico do BB desde sua criação até a abordagem dos aspectos técnicos e legais da captação de imóveis, bem como o embasamento teórico do ferramental da análise financeira a ser utilizada. No capítulo dois foram abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a construção deste trabalho.

No capítulo três foram apresentada os aspectos relevantes das entrevistas e traçou-se uma análise de cada cenário para definição do melhor método de captação se através de locação ou compra de imóvel.

Para se atingir objetivos de eficiência financeira quando este procedimento envolva a instalação de pontos de atendimento bancários, é necessário utilizar-se de todo o ferramental de análise financeira e orçamentária para que esta decisão seja racional, viável e baseada no conhecimento.

No caso da escolha da forma de captação de imóveis para instalação de pontos de atendimento do BB, onde o problema era definir, do ponto de vista financeiro, a forma mais eficiente de se fazer a escolha entre locar ou comprar.

No transcurso desta discussão, utilizando-se a análise de investimento, de resultados e de sensibilidade, onde foram consideradas os investimentos, margem de contribuição de clientes, receitas, despesas e *payback*, como fatores determinantes da escolha exercida pelo BB para a instalação de duas agências, quando se registrou, de forma inequívoca como sendo a escolha mais eficiente financeiramente, a captação de através de locação em ambas. Sendo assim, este trabalho atingiu seu principal objetivo proposto de demonstrar como a captação de imóveis para os pontos de atendimento no BB é importante do ponto de vista financeiro,

Dessa forma, para os demais objetivos específicos, utilizou-se ainda dos preceitos legais e técnicos no capítulo dois, recorrendo à legislação vigente, às obras de análise

financeira e à conceituação histórica do BB, com o intuito de se entender o processo onde foram observadas todas as etapas para a captação de imóveis.

No capítulo três a avaliação da eficiência deste processo foi ratificada por meio da comprovação financeira e orçamentária quer era igualmente objetivo buscado.

Concluiu-se que o processo está sendo conduzido de forma eficiente e que ao optar pela locação dos imóveis, o BB está atingindo seu objetivo maior que é maximização de resultados.

Para sugestão à academia, de outro trabalho complementar ao presente, propõe-se um estudo mercadológico aprofundado sobre onde, como e por que mudar ou instalar novas agências, valendo-se de cientificidade como a usada na captação de imóveis, como meio de achar novos pontos e o tipo exato de agência a ser instalada de acordo com o perfil daquele mercado que se pretenda atender, reforçando a idéia do objetivo eficiência de resultados, além do atendimento de outros como a formulação de instrumentos capazes recomendar o tamanho da agência.

REFERÊNCIAS

BARROS, Pedro P.. **Eficiência e qualidade: mitos e contradições**, 1999, Disponível em <<http://ppbarros.fe.unl.pt/My%20Shared%20Documents/ac-ciencias.pdf>>. Acesso em jul 2010.

BORGES, Lucio M., **História: Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://contextopolitico.blogspot.com/2008/08/histria-banco-do-brasil.html>>. Aceso em jul 2010.

BRASIL. **Código Civil 2002**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002.

BREI, V.; ROSSI, C. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil**. RAC. v.9, 2005

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**. 2. ed, Campus: Rio de Janeiro, 1984.

CASAROTTO FILHO; N. KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2000

COFECI - Conselho Federal de Corretores de Imóveis. **RESOLUÇÃO-COFECI Nº 1.044/2007**. Disponível em <http://portal.cofeci.gov.br/arquivos/legislacao/2007/resolucao1044_2007.pdf>. Acesso em 20 ago. 2010.

COFECI - Conselho Federal de Corretores de Imóveis. **RESOLUÇÃO-COFECI Nº 957/2006**. Disponível em <http://portal.cofeci.gov.br/arquivos/legislacao/2007/resolucao957_2006.pdf>. Acesso em 20 ago. 2010.

DINIZ, Maria H..**Curso de Direito Civil Brasileiro**.São Paulo: Saraiva,1995

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Guaselli, 1993.

FAUSTO, Bóris. **História Concisa do Brasil**. São Paulo: Edusp, 2006.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: Produtos e serviços..** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GEAPI. **Apostila Técnico em transações imobiliárias: dicionário imobiliário.** Florianópolis: GEAPI, 2008.

LOBATO, David M.. **Administração estratégica: Uma Visão Orientada Para A Busca De Vantagens Competitivas.** Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

MANKIWI, N. Gregory. **Introdução à economia.** São Paulo: Thompson Learning, 2006.

MATARAZZO Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem básica e gerencial.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILES, David ; SCOTT, Andrew. **Macroeconomia: compreendendo a riqueza das nações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ONO, Fabio H.. **O Acordo de Basiléia, a Adequação de Capital e a Implementação no Sistema Bancário Brasileiro,** Universidade estadual de campinas, 2002.Disponível em <<http://www.conjuntura.com.br/fhono/arquivos/basileia.pdf>>. Acesso em out 2010.

PAMPLONA, Edson de O.. MONTEVECHI, José A. B.. **Engenharia Econômica I.** Itajubá: EFEI, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, Cyro. **Economia Brasileira Contemporânea.** São Paulo: Contexto, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD Randolph W.; JORDAN Bradford D.. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2008.

SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari. e NEWMAN, Bruce .I.. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

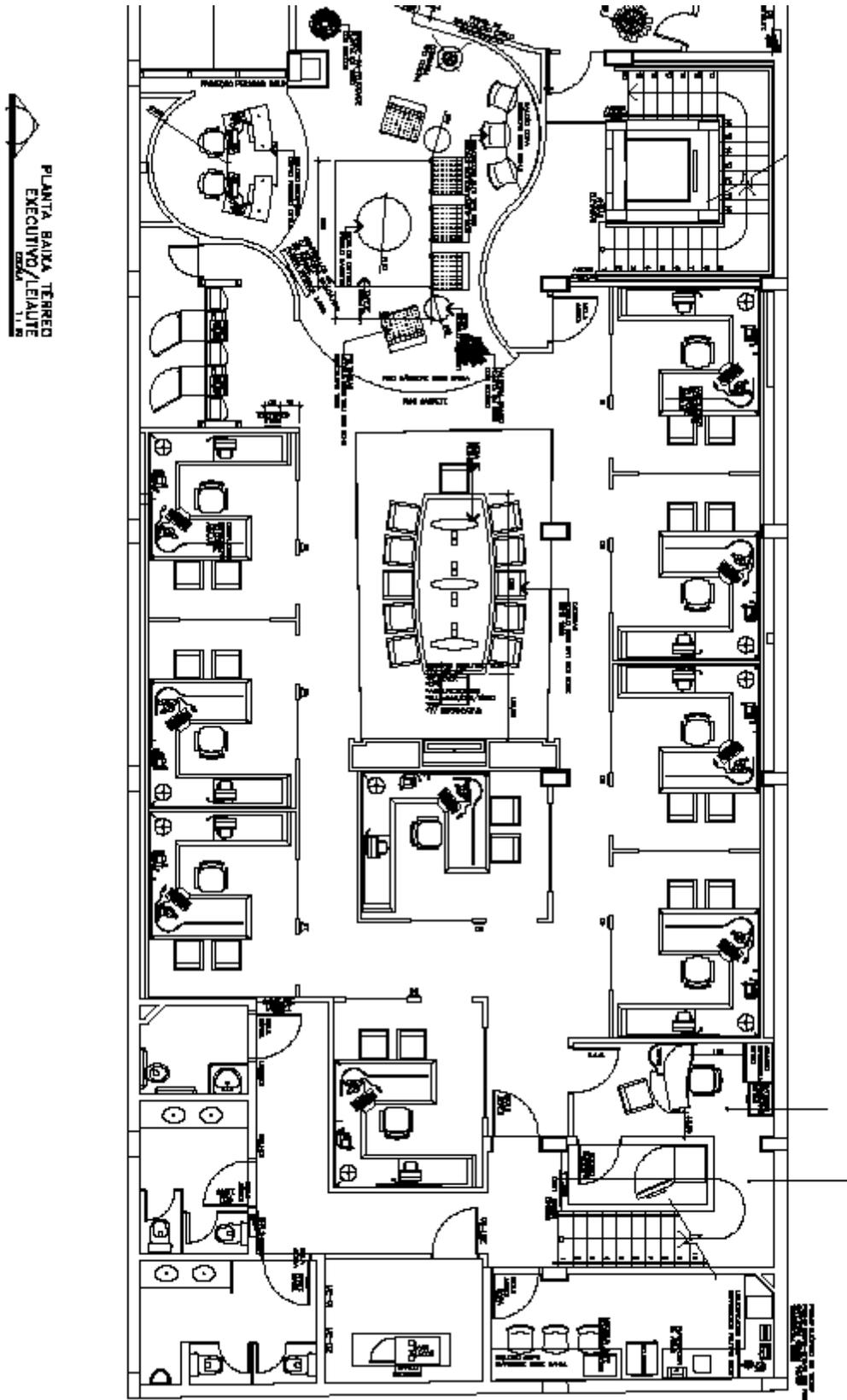
ANEXO 1

O alvará que criou o Banco do Brasil e sancionou seus estatutos, por influência do Conde de Linhares, dizia:

"Eu o Príncipe, atendendo a não permitirem as atuais circunstâncias do Estado que o meu Real Erário possa realizar os fundos, de que depende a manutenção da monarquia e o bem comum dos meus vassallos, etc; a que os bilhetes dos direitos das alfândegas tendo certos prazos nos seus pagamentos, ainda que sejam de um crédito estabelecido, não são próprios para o pagamento de soldos, ordenados, juros e pensões que constituem os alimentos do corpo político do Estado, os quais devem ser pagos nos seus vencimentos em moeda corrente; a que os obstáculos que a falta de giro dos signos representativos dos valores põem ao comércio, etc. animando e promovendo as transações mercantis dos negociantes desta e das mais praças dos meus domínios e senhorios com as estrangeiras; sou servido ordenar que nesta capital se estabeleça um Banco Público que na forma dos estatutos que baixo, assinados por D. Fernando José de Portugal, do meu Conselho de Estado, ministro assistente ao despacho do gabinete, presidente do Real Erário e secretário de Estado dos negócios do Brasil, etc. Determino que os saques dos fundos do meu Real Erário e as vendas dos gêneros privativos dos contratos e administração da minha Real Fazenda, como são os diamantes, pau-brasil, o marfim e a urzela, se façam pela intervenção do referido Banco Nacional, vencendo sobre o seu líquido produto a comissão de 2% além do prêmio do rebate dos escritos da Alfândega que fui mandado praticar pelo Erário Real. Ordeno que se haja por extinto o cofre de depósito que havia nesta cidade a cargo da Câmara dela; e determino que no referido Banco se faça todo e qualquer depósito judicial ou extrajudicial de prata, ouro, joias e dinheiro".

Alvará de criação do bb site http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil_em_14.01.2010 as 13:02.

ANEXO 2



II - SUBCONTRAÇÕES

Item	Serviços contratados	Qde.	Custo unitário	Custo anual	Custo mensal
32	Termografia	1			
33	Tratamento químico da água	1			
34	Análise da qualidade do ar	1			
35	Serviços de chaveiro	1			
36	Limpeza e desinfecção de sistemas e caixas d'água	1			
37	Manutenção de UPS	1			
38	Manutenção de Chillers e Centrifugas	1			
39	Manutenção de Grupos Geradores	1			
40	Manutenção de CTA's	1			
41	Manutenção de Central de	1			
	Outros a especificar				
				SUBTOTAL	-

III - RECURSOS MATERIAIS E DESPESAS DIVERSAS

Item	Especificação	Qde.	Custo unitário	Custo anual	Custo mensal
42	Ferramentas				
43	Rádio comunicação				
44	Microcomputadores/acessórios				
45	Softwares/licenças				
46	Material de consumo				
47	Despesas administrativas				
48	outros a especificar				
				SUBTOTAL	-

IV - PEÇAS E MATERIAIS ESPECÍFICOS PARA OS SISTEMAS E INSTALAÇÕES

Item	Especificação técnica	Qde.	Custo unitário	Custo anual	Custo mensal
49	Conforme lista de peças e				
				SUBTOTAL	

V - HH - HOMEM-HORA DOS PROFISSIONAIS RESIDENTES (TMU/220)

obs.	Para Serviços que extrapolem a capacidade operacional das equipes e das suas jornadas de trabalho ou a critério/pedido da Fiscalização		
	Profissionais	Total mensal unitario (TMU)	HH(Homem-Hora)
50	Técnico eletricista	-	0,00
51	Técnico mecânico/refrigeração	-	0,00
52	Técnico de rede/telefonía	-	0,00
53	Técnico eletrônica	-	0,00
54	Bombeiro hidráulico	-	0,00
55	Auxiliar técnico	-	0,00
56	Supervisor técnico	-	0,00
57	Técnico eletricista	-	0,00
58	Técnico mecânico/refrigeração	-	0,00
59	Técnico de rede/telefonía	-	0,00
60	Bombeiro hidráulico	-	0,00
61	Auxiliar técnico	-	0,00
62	Supervisor técnico	-	0,00
63	Marceneiro	-	0,00
64	Serralheiro	-	0,00
65	Pedreiro	-	0,00
66	Persianista	-	0,00
67	Gesseiro	-	0,00
68	Cadeirista	-	0,00
69	Lavador de carros	-	0,00

GLOSSÁRIO

Consumidor – toda a pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final. (Lei nº 8.078/90, art. 2º Código do Consumidor).

Contrato – acordo de vontades entre duas ou mais pessoas, sobre objeto lícito e possível, com o fim de adquirir, resguardar, modificar ou extinguir direitos. Pode ser aberto, acessório, a título oneroso ou não, bilateral ou unilateral (doações), consensual, comutativo.

Contrato de locação de imóvel – contrato bilateral, onerosos, comutativo, firmado entre o locador e o locatário, tendo como objeto imóvel residencial, não residencial ou rural, com obediência aos ditames da lei do inquilino (Lei 8.245/91) e do Código do Consumidor

Distrato – dissolução de um contrato motivado por rescisão, rescisão ou resolução

Empreitada – contrato que denomina a “locação de serviço em que o locador se obriga a fazer ou mandar fazer certa obra, mediante retribuição determinada ou proporcional ao trabalho executado.

Escritura – documento que comprova a celebração de um negócio jurídico.

Incorporador Imobiliário – pessoa natural ou jurídica, empresária ou não, que, embora não levantando a construção, comprometa-se ou efetive a venda de frações ideais de terreno, objetivando a vinculação de tais frações a unidades autônomas, em edificações a serem construídas ou em construção sob regime condominial, coordenando elevando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega, a certo prazo, preço e determinadas condições das obras concluídas. (Lei 4.591/64, arts. 29 e 32 a 47)

Locação não residencial – denominação dada pela Lei nº 8.245/91 (lei do Inquilinato), à locação comercial, industrial, abrangendo, ainda, locação de prédios públicos, galpões etc.

***Luvax** - importância paga ao locador, pelo inquilino, independente do aluguel, para conseguir um contrato de locação comercial. O art. 45 da Lei nº 8.245/91 permite a cobrança de luvax nos contratos iniciais.*