

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Ricardo Lameira Moura

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS
PARA ÁREA DE VALORES DO BANCO DO BRASIL S. A. NA REGIÃO NOROESTE
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Ricardo Lameira Moura

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS
PARA ÁREA DE VALORES DO BANCO DO BRASIL S. A. NA REGIÃO NOROESTE
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre
2007**

Ricardo Lameira Moura

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS
PARA ÁREA DE VALORES DO BANCO DO BRASIL NA REGIÃO NOROESTE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão do curso de
Especialização em Gestão de Negócios Financeiros
apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

Orientador: Prof. Gilberto Kloeckner

**Porto Alegre
2007**

Ricardo Lameira Moura

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS
PARA ÁREA DE VALORES DO BANCO DO BRASIL NA REGIÃO NOROESTE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Aos colegas do Seret Santo Ângelo do Banco do Brasil,
que durante todo o curso foram meus maiores
incentivadores.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação da
UFRGS, pelos ensinamentos e a paciência que
demonstraram ter conosco.

Ao professor orientador Gilberto Kloeckner, pelo incentivo
final e pela orientação recebida.

Aos meus filhos e esposa, pela compreensão dos
momentos em que estive ausente.

RESUMO

A escolha do tema, dentro da área de “Gestão de Valores”, foi focada na grande importância que a área possui como mais uma oportunidade de negócios para o Banco. Ontem, a tesouraria, como é conhecida a Área de Valores, era apenas vista como uma geradora de despesas necessárias. Hoje, porém, questiona-se o volume dessas despesas e procura-se enxergá-la como uma fonte de receitas, sendo motivo de estudos que deram origem a diversas decisões estratégicas, mudando o dia-a-dia das agências.

Medir a compreensão dos funcionários que operam na área, sua atuação dentro da proposta estratégica da Empresa, seu envolvimento, sua dedicação, entender suas facilidades e dificuldades são os objetivos centrais deste estudo. Para sua mensuração usou-se a metodologia de estudo de caso, com realização de 13 entrevistas de pessoal lotado em agências, um por agência, e 02 de funcionários da supridora de valores, localizada em Santo Ângelo (RS). Da conclusão do estudo, destaca-se a dificuldade de se fazer uma boa prática de gestão em função dos diversos envolvimento que o responsável da tesouraria acaba tendo que assumir durante seu expediente.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Objetivos estratégicos para Área de Valores	9
Quadro 2 - Números relevantes da Área de Valores.....	11
Gráfico 1 - Evolução do número de remessas de valores.....	21
Gráfico 2 - Evolução dos valores transportados.....	21
Gráfico 3 - Evolução das despesas com transporte de valores.....	22
Figura 1 - Cadeia logística da distribuição de numerário.....	25
Quadro 3 - Instituições com maiores redes de agências no País	26
Quadro 4 - Atendimento bancário no País – dependências.....	26
Quadro 5 - Meio Circulante Nacional.....	27
Quadro 6 – Quadro resumo dos resultados	37
Quadro 7 – Quadro resumo das sugestões apresentadas	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	INTRODUÇÃO.....	12
2.2	MODAIS DE TRANSPORTE DE VALORES	15
2.3	COMPOSIÇÃO DO CUSTO PARA O TRANSPORTE DE VALORES	15
2.4	LIMITES TRANSPORTADOS	17
2.5	ADMINISTRAÇÃO DO SALDO DE CUSTÓDIA E ENCAIXE	17
2.6	LIMITE DE NUMERÁRIO DAS AGÊNCIAS	18
2.7	GERENCIAMENTO DO FLUXO DE CAIXA	19
2.8	MOVIMENTAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	22
3	METODOLOGIA	24
3.1	A EMPRESA BANCO DO BRASIL S. A	24
3.2	ESTRUTURA DO BB NA ÁREA DE VALORES	27
3.3	SERET SANTO ÂNGELO RS.....	29
3.4	ETAPAS DO TRABALHO	29
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1	ENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO COM A ÁREA DE VALORES	31
4.2	VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUE ATUAM NA ÁREA	31
4.3	TREINAMENTO PARA A FUNÇÃO	32
4.4	ÁREA DE VALORES: UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	33
4.5	CUSTOS DO TRANSPORTE E GERENCIAMENTO DE SALDOS	34
4.6	RELACIONAMENTO COM OUTROS INTERVENIENTES	35
4.7	CONHECIMENTO DO ORÇAMENTO DA AGÊNCIA PARA DESPESAS DE TRANSPORTE DE VALORES	35
4.8	RESUMO DOS RESULTADOS	
5	MELHORIAS E SUGESTÕES	39
5.1	RESUMO DAS SUGESTÕES APRESENTADAS	41
6	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	42

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXO – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS.....	46

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual exige que as empresas busquem a eficiência operacional, também, através da otimização de seus custos. Uma das maiores despesas do Banco do Brasil ocorre com a movimentação de numerário entre os seus milhares pontos de atendimentos espalhados pelo território nacional.

É estratégico para o Banco, conforme quadro abaixo, diminuir seus custos e aumentar sua eficiência operacional, passando a expandir e modernizar a área de valores, também conhecida como tesouraria, desenvolvendo novos conceitos de visão comercial da atividade.

Objetivos Organizacionais (Estratégicos)
Valorizar os funcionários que atuam nas atividades de tesouraria
Obter ganhos logísticos
Otimizar o resultado financeiro por meio de gerenciamento de saldos
Incrementar a geração de receitas explorando a função custodiante do Banco

Quadro 1 – Objetivos Estratégicos da Área de Valores

Fonte: Banco do Brasil/Curso Gestão de Valores 2007

Treinamentos estão sendo efetuados através de cursos presenciais, metas estão sendo estabelecidas e constam do acordo de trabalho dos órgãos da Área de Valores e das agências, o que demonstra a preocupação da Empresa em otimizar essas atividades.

No Rio Grande do Sul, a área de valores está distribuída em 7 setores regionalizados - Setor Regional de Tesouraria (Seret). Todos sob a coordenação da Diretoria de Logística (Dilog)/Valores Porto Alegre RS.

Todos os envolvidos possuem limites de numerário estabelecidos, e, por questões de segurança, não devem ser extrapolados. Como, também, não devem ser superadas as despesas orçadas.

É atribuição do Seret de Santo Ângelo (RS) a responsabilidade por 42 agências localizadas na região das missões, noroeste do Estado, orientando-as quanto ao controle de saldos de numerário e despesas com transporte de valores.

Porém, a grande questão que deve ser gerenciada pelos envolvidos é como resolver uma equação que além da variável custo, tem que se levar em conta mais duas: segurança e pressão financeira (necessidade do numerário). Acrescenta-se, ainda, que estes profissionais estão envolvidos, também, com outras metas estratégicas como, por exemplo, colocação de produtos, necessárias para o crescimento da Empresa e mais visíveis na medição do desempenho das agências.

Outro elemento a ser analisado é o envolvimento de diversas áreas e suas metas estratégicas, por vezes conflitantes. (Segurança, Orçamento, Valores). Por exemplo, os Seret pertencem a Dilog - Diretoria de Logística, enquanto as agências estão vinculadas às Superintendências Estaduais (Super), o que dificulta, por vezes uma tomada de decisão mais aguda por parte dos Serets.

Este estudo tem como objetivo principal averiguar a compreensão dos funcionários envolvidos na área de tesouraria sobre a importância de suas atribuições para o resultado do Banco.

Terá como objetivos específicos:

- a) identificar as dificuldades existentes para a implementação de um adequado gerenciamento de numerário por parte das agências;
- b) examinar a adequação das metas de despesas estabelecidas para as agências, constante do acordo de trabalho, às necessidades operacionais do processo;
- c) identificar situações de conflitos entre a necessidade de numerário e a segurança (risco).

Os números relevantes que envolvem toda a área de valores, apresentados no quadro 1, e a preocupação da Empresa em otimizar as operações da área, foram as justificativas para a pesquisa foco deste estudo.

Por ser um fenômeno relacionado à operação do negócio chamado Gestão de Valores e que envolve tomada de decisões importantes por parte dos tesoureiros, foi

escolhido o método de estudo de caso com a intenção de estudar processos e comportamentos em seu contexto real.

O estudo em seu capítulo 1 apresenta toda a introdução, contendo o tema, seu contexto, importância e justificativa para o trabalho e a metodologia escolhida. A seguir, no capítulo 2, está registrada a fundamentação teórica, onde estão desenvolvidos os principais conceitos relacionados à Gestão de Numerário no Banco do Brasil e outros utilizados para apoiar este estudo de caso.

No capítulo 3, constam os dados sobre a Empresa e a Área de Valores, a metodologia utilizada e as etapas do trabalho de pesquisa, ficando para o capítulo 4 a análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

Para o capítulo 5 ficaram as principais contribuições oferecidas pelos entrevistados e as conclusões sobre trabalho de pesquisa.

Números Relevantes

Atendimento a mais de 11.000 pontos do BB
Rede de dependências custodiantes - 2.636
Atendimento a 84 bancos e suas agências
400.000 viagens/ano (média de 33.300
7.200 vôos fretados anualmente
Orçamento anual de R\$ 186 milhões TV e
5,7 milhões para ampliação da terceirização
65 contratos TV e 54 contratos TAA

Quadro 2 – Números relevantes da Área de Valores
Fonte: Banco do Brasil/Dilog (Análise de Cenários - 2006)

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO

O mundo se moderniza cada vez mais rápido e exige que as empresas estejam preparadas para novos desafios, revisando, periodicamente, seus objetivos, suas estratégias e sua missão. Conforme Costa, (2005, p.1) :

“Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos ambientes - local, nacional e internacional – novas ondas, tendências e mesmo descontinuidades estão tirando o sono dos nossos dirigentes, executivos, gerentes e responsáveis por empresas e organizações sem fins lucrativos.”

O Banco do Brasil, para continuar sendo um dos maiores bancos do País, tem que estar sempre atento aos processos de transformação organizacional "voltado para o futuro". Segundo Costa (2005, p.1):

“Essas transformações estratégicas inevitáveis, devem ser realizadas por meio da contínua adequação das estratégias da entidade, da sua capacitação e da sua estrutura e infra-estrutura física e logística, como consequência das mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo.”

Dentro desse ambiente competitivo, um dos desafios do Banco em função da nova realidade econômica do País, taxas de juros decrescentes, por exemplo, é trabalhar, incansavelmente, na redução de seus custos operacionais.

A preocupação com custos na Área de Valores do Banco é assunto destacado no curso interno “Curso Gestão de Valores – CGV”, disponibilizado pelo Banco aos funcionários. Nele é ressaltada a importância de manter o nível de produção compatível com a demanda necessária, uma vez que a má gestão da matéria-prima aplicada ao seu processo produtivo, pode trazer sérios prejuízos que não se resumem apenas na esfera financeira, mas que atingem um importante ativo que não consta do

balanço patrimonial, e que, com certeza, é o mais caro em comparação a qualquer outro: a IMAGEM da empresa perante seus clientes.

A matéria-prima do Banco, o dinheiro, é a das mais complicadas, pois chama muita atenção, provocando riscos adicionais e gerando custos diferenciados, pois é necessário transportá-la, armazená-la e prover sua segurança de forma diferenciada.

O difícil é, segundo Viana (2002, p.35): "... determinar quando e quanto é necessário para adquirir, para repor o estoque, o que determina que a estratégia de abastecimento sempre é acionada pelo usuário, ...". No caso do Banco, os clientes detonam o processo.

A formação de estoques desnecessários de mercadoria, no caso dinheiro, expõe a Empresa a riscos, também, desnecessários. Atingir o equilíbrio ideal entre o estoque e consumo é a meta primordial para o gestor. Saber o numerário necessário para atender a sua clientela e comprar este numerário ao menor custo, são os desafios ligados ao gerenciamento deste complicado estoque, que estão intimamente ligados à ação e remete a uma questão: o que deve ser feito para controlar o equilíbrio e estabelecer ações apropriadas? No Banco, os profissionais que atuam com numerário, necessitam conhecer sua praça, controlar entradas e saídas de seu estoque de forma equilibrada e negociar com seus clientes, buscando otimização de sua matéria prima.

O Banco do Brasil consolida-se como o maior agente de distribuição de numerário para o País, e transportar dinheiro gera despesas que não devem ultrapassar o valor orçado. O orçamento está sendo revisto periodicamente e estão cada vez menores, em consonância com a estratégia da empresa de otimizar seus custos.

Segundo Passarelli¹ (*apud* PADOVEZE, 2000, p.369), orçamento "nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje", Quando se prevê uma redução do orçamento para uma certa atividade, é necessário que se crie alternativas

¹ PASSARELLI, João. **Orçamento como instrumento gerencial**. Caderno de Contabilidade, n.1,v.1, maio 1991, Departamento de Contabilidade PUC/MG,p. 61.

para que haja uma adequação a nova realidade desejada. Mais uma vez a atuação do tesoureiro e de fundamental importância. Seu conhecimento da praça e sua capacidade de negociar com a clientela poderão ajudá-lo a atingir as metas do Banco.

Viana (2002, p. 50) escreve que: “O campo da previsão e suas técnicas altamente diversificadas dependem muito da natureza da empresa, dos recursos de processamento de informação e da análise dos meios disponíveis” .

É indiscutível a importância de se alcançar uma boa gestão do orçamento e ter uma boa prática de previsões, porém, diante da natureza da Empresa, extrapolação de despesas, por exemplo, não é motivo para bloquear a remessa da matéria-prima – o dinheiro - primordial à atividade bancária, pois nas vezes que isto aconteceu, a imagem da Empresa ficou arranhada, com a falta de numerário em pontos de atendimento.

O profissional da Área de Valores deve estar preparado para reagir, o mais rapidamente possível, às sinalizações e tendências do mercado. Para Stewart (1998, p. 160):

“Assim como a aliança e poder do mercado, o conhecimento dos mercados, dos clientes, das tecnologias, dos processos ajuda a organização a crescer, mas, também como eles, o conhecimento ganha mais poder quando é o ingrediente primário de um negócio.”

E como anda o treinamento desses profissionais? Marras (2004, p.145), conceitua: “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

DeCenzo-Robbins (2001, p. 133), escreve que toda organização:

“... precisa ter empregados ajustados, treinados e experientes para desempenhar as atividades necessárias. À medida que os cargos, nas organizações dinâmicas de hoje se tornaram mais complexos, aumentou a importância da educação dos empregados”.

Este estudo procura identificar se os funcionários estão preparados para as atividades de tesouraria, conhecendo os objetivos estratégicos da empresa, e se é reconhecida a importância de sua atuação dentro deste contexto e sua contribuição para o resultado final.

Seguem os principais conceitos inerentes aos serviços executados na Área de Valores que serviram de parâmetros para realização das entrevistas:

2.2 MODAIS DE TRANSPORTE DE VALORES

As maneiras mais utilizadas para transporte de valores são:

- a) Terrestre: Transporte de valores utilizando carros fortes. Podem ser:
 - I) Urbano: envolvendo dependências de um mesmo município.
 - II) Interurbano: transporte envolvendo dependências situadas em municípios distintos.
 - Simples: envolvendo supridora e uma dependência.
 - Conjugado: envolvendo duas ou mais dependência.
- b) Intermodal: Transporte de valores utilizando mais de um modal (carro-forte e avião fretado).

2.3 COMPOSIÇÃO DO CUSTO PARA O TRANSPORTE DE VALORES

Um transporte do tipo urbano, tem como custo: taxa de parada (valor fixo) + ad-valorem (percentual aplicado sobre o valor transportado) + pernoite (percentual aplicado sobre o valor que “dorme” na transportadora de um dia para outro).

Diferentemente, o modal interurbano, distante a mais de 50 km da supridora, tem no lugar da taxa de parada, a quilometragem (distância da supridora até o ponto de atendimento, somando-se ida e volta).

No caso de uma remessa emergencial, abastecimento efetuado no mesmo dia do pedido, é permitido acréscimo de valores.

Uma conjugação de viagens ocorre quando um mesmo carro forte atende a diversos pontos dentro de um roteiro possível. Neste caso, o custo de quilometragem será dividido, proporcionalmente, entre estes pontos.

Exemplificando: Um roteiro que envolva o transporte do Seret Santo Ângelo (Supridora) e as agências de Ijuí (60 km) e Cruz Alta (100 km), não terá o custo relativo a 320 km (ida e volta) , mas sim o custo calculado em cima dos km do trajeto conjugado, conforme os passos abaixo:

- a) Km conjugado = o ponto mais distante com algumas adaptações do roteiro e para o exemplo utilizaremos 220 km (ida e volta);
- b) Ijuí = 220×120 (km de ida e volta) / 320 (somatório das viagens de ida e volta de cada dependência) = 82,5 km;
- c) Cruz Alta = 220×200 (km ida e volta) / 320 (somatório das km das viagens de ida e volta de cada dependência = 137,5 km);
- d) considerando o valor do km rodado em R\$ 5,00, se as viagens fossem realizadas de forma isolada, teríamos um custo de $320 \times 5,00 = 1.600,00$, sendo R\$ 600,00 de Ijuí e R\$ 1.000,00 de Cruz Alta;
- e) na conjugação teremos $220 \times 5,00 = R\$ 1.100,00$, sendo R\$ 412,50 para Ijuí e R\$ 687,50 para Cruz Alta;
- f) resultando em uma redução de despesas em R\$ 500,00.

Um planejamento adequado com as solicitações de reforços sendo colocadas no sistema em D -2, e os alívios com a tempestividade possível, ajudam os Serets programarem roteiros vantajosos para Empresa.

Não é possível conjugar agências onde no lugar da quilometragem é cobrada taxa de parada, pois estão localizadas a até 50 km da supridora.

Existem outros custos que envolvem transportes aéreos, mas ficaremos restritos a esses, pois os mesmos são os que repercutem nas agências da região em estudo.

2.4 LIMITE TRANSPORTADO

O limite transportado por carro-forte é fixado levando-se em conta a cobertura securitária para cada região. Seu valor é um limitador importante a ser considerado quando das conjugações de viagens, pois, valores elevados para um único ponto, acabam diminuindo as possibilidades de conjugações.

2.5 ADMINISTRAÇÃO DO SALDO DE CUSTÓDIA E ENCAIXE

Encaixe, também conhecido com caixa, é o valor que está liberado para a utilização diária pela clientela, incluindo os valores disponibilizados nos terminais de saques. O limite de saldo fixado para este fim pelo Bacen, para livre movimentação das instituições financeiras, é de 18% da média quinzenal sobre a base do compulsório. A manutenção de saldo global acima deste limite gera ociosidade de recursos no caixa, afetando a política de administração financeira do Banco.

Saldo em custódia são valores contabilizados à ordem do Bacen e depositados no Banco do Brasil, para atendimento às instituições financeiras e ao próprio Banco, e cuja movimentação precedem de informação tempestiva no dia anterior ao saque. Não há obrigatoriedade de informação no caso dos depósitos.

O limite de custódia em poder do BB é definido pelo Banco Central (Bacen) e corresponde a 22% do meio circulante do país (posição em março/07).

As agências podem ser de custódia ou de encaixe. Uma agência é considerada encaixante quando seu saldo é composto somente por numerário de encaixe. A custodiante já possui, dentro do seu limite de numerário, além do valor de encaixe, também valor em custódia.

O Bacen só autoriza uma custodiante por município. O Seret - Setor Regional de Tesouraria, pela sua função estratégica, é considerado custodiante.

As previsões de saques e depósitos efetuadas pelas agências, dentro deste contexto, aumentam a responsabilidade e importância do trabalho de tesouraria quanto à coleta dos dados, sempre procurando aproximar ao máximo os valores previstos aos realizados. Estas previsões são fundamentais para o fluxo de caixa da Empresa, dando condições de elaborar a estratégia a ser implantada ao longo do dia.

A observância dos saldos médios quinzenais de encaixe e de limite de numerário e o acerto das previsões de saques e depósitos efetuados na custódia são itens importantes do acordo de trabalho elaborado pelo Banco do Brasil para a Área de Valores.

2.6 LIMITE DE NUMERÁRIO DAS AGÊNCIAS

O limite de numerário definido para a agência corresponde ao total de numerário apropriado nas rubricas Caixa e Depósitos de Valores em Custódia.

Os estudos para definição dos limites levam em conta: série histórica do fluxo de numerário, custo de transporte, número de terminais de auto-atendimento, pontos externos, sazonalidades, riscos patrimoniais, itens de segurança, etc...

É de responsabilidade da administração de cada dependência manter o limite de numerário dentro dos parâmetros estabelecidos.

Segundo as instruções do Banco, compete à supridora o controle do saldo de caixa de suas caudatárias, alertando-as para o encaixe fixado e do saldo total de numerário de modo que fiquem dentro dos limites estabelecidos.

Casos extremos obrigam a dependência supridora a deslocar empresa transportadora até a agência e de forma compulsória recolher o numerário com comunicação a auditoria interna do Banco.

Metas são estabelecidas e incluídas em acordo de trabalho, direcionando as agências a terem uma gestão de numerário que não comprometa sua operacionalidade, sua segurança e não seja geradora de mais despesas.

2.7 GERENCIAMENTO DO FLUXO DE NUMERÁRIO

A necessidade de se criar uma forma de gerenciar o fluxo de numerário partiu da constatação do aumento considerável das despesas com transporte de valores e o aumento das perdas com sinistros em agências e supridoras.

Estudos efetuados pelo Banco apuraram os seguintes aspectos referentes aos serviços de tesouraria das agências:

- distanciamento entre a administração e a tesouraria das agências;
- a qualidade dos serviços poderia ser melhorada;
- planejamento e gerenciamento deficientes;
- falta de treinamento específico;
- carência de controles por parte das supridoras em relação aos intercâmbios;
- ausências de diretrizes para um bom gerenciamento da atividade, elevando o risco; e
- aumento da frequência de intercâmbio de numerário e, conseqüentemente, elevação das despesas com transporte.

A partir destes dados, o Banco desenvolveu ferramentas que buscassem a otimização do desempenho das dependências.

O desenvolvimento do Gerenciamento do Fluxo do Numerário (GFN) permitiu a otimização das atividades de logística, com reflexos na redução de despesas, conforme as ações adotadas:

- revisão de roteiros de viagens;
- análise do encaixe e limite de numerário das agências;
- otimização de rotineiros;
- exame do orçamento da rede de agências; e
- eliminação do “passeio de numerário” (o numerário remetido às agências retornando intacto à supridora).

O GFN foi precedido de algumas ações e modificações na sistemática de solicitação de numerário:

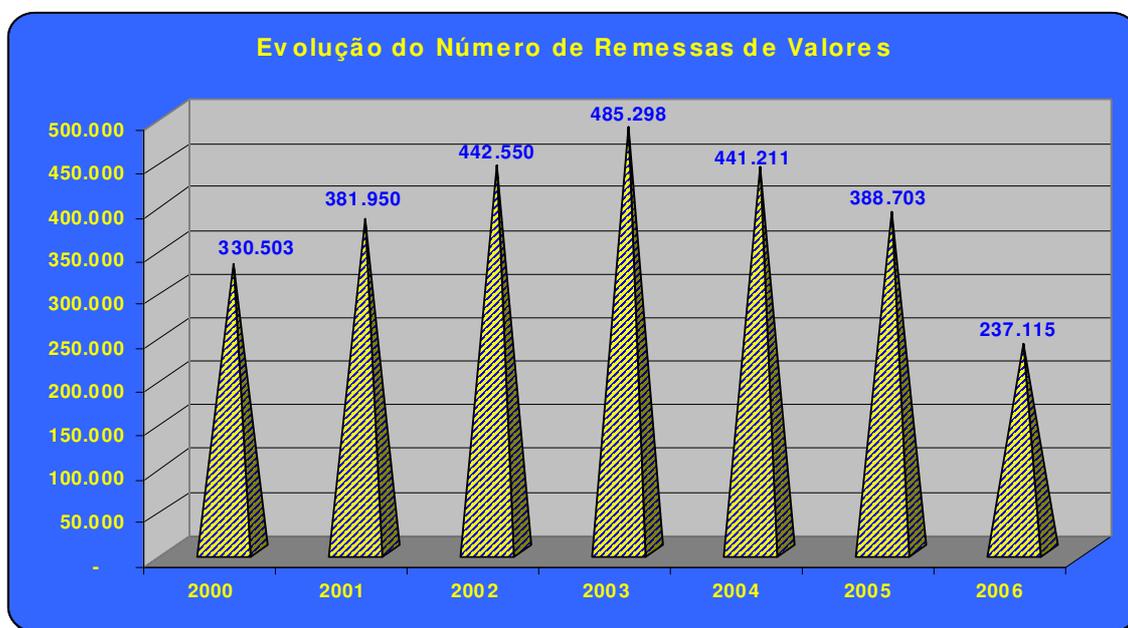
- parcerias com as superintendências quanto à necessidade de redução das despesas com transporte de valores sem contrapartida no risco;
- a solicitação de numerário em D – 2;
- geração de séries históricas para prover de dados estatísticos o gerenciamento de estoques;
- treinamento de equipes nas supridoras para crítica as solicitações e negociação com as agências;
- demonstração aos administradores quanto aos ganhos tangíveis e intangíveis com a melhoria do processo;
- avaliação da demanda e estoques de numerário disponíveis em terminais de auto-atendimento;
- metodologia de análise, baseada em modelos científicos.

Com o surgimento do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) em 22/04/2002, além da relação custo de intercâmbio/volume numerário, agrega-se ao GFN a preocupação com o gerenciamento financeiro do fluxo de caixa em espécie.

A equação a ser resolvida passou a considerar três variáveis importantes: demanda em um determinado período, risco de manutenção de determinado saldo e custo do transporte de valores. O GFN considera uma perspectiva de tempo maior que um dia.

A boa prática da política de GFN parte do pressuposto que o responsável pela área tenha bom conhecimento do comportamento de sua praça, para que sua movimentação da custódia se limite aos valores estritamente necessários.

Gráfico 1 –Evolução do número de remessas de valores



Fonte: Banco do Brasil/Diretoria de Logística (Análise de Cenários - 2006)

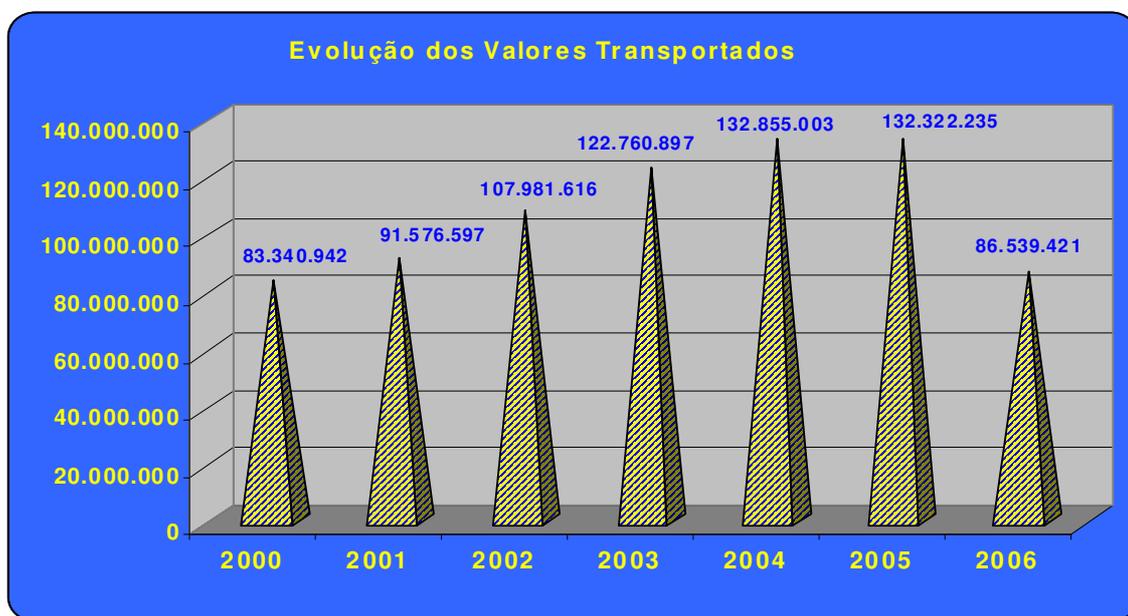
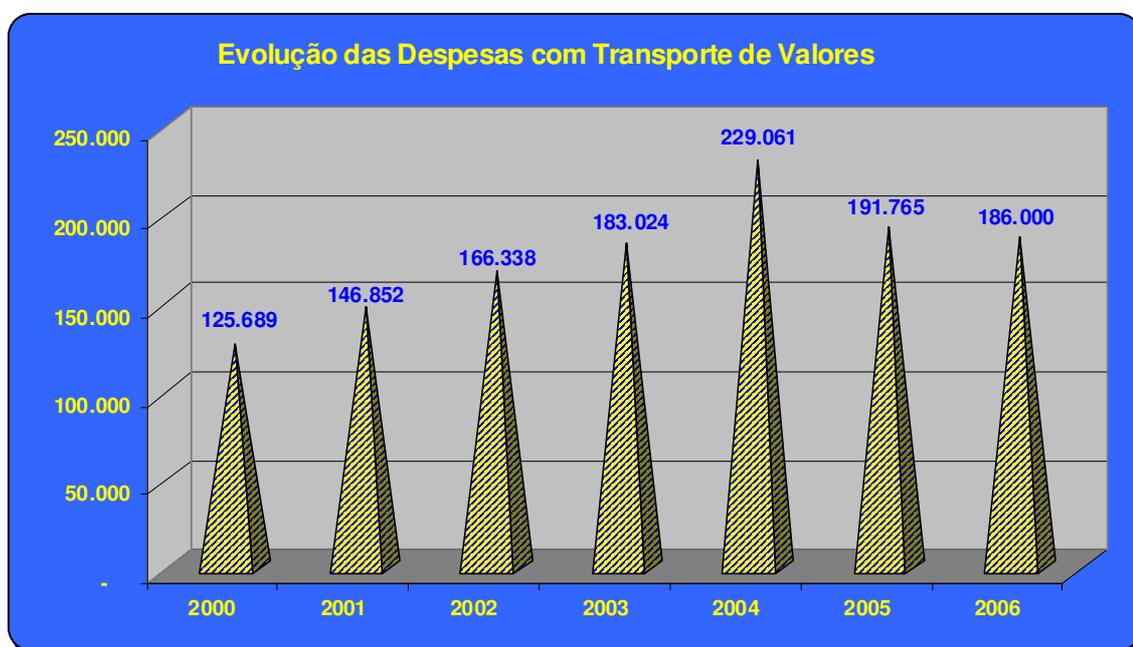


Gráfico 2 – Evolução dos valores transportados

Fonte: Banco do Brasil/Diretoria de Logística (Análise de Cenários - 2006)

Gráfico 3 –Evolução das despesas com transporte de valores



Fonte: Banco do Brasil/Diretoria de Logística (Análise de Cenários - 2006)

2.8 MOVIMENTAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As Instituições Financeiras representam para o Banco um segmento de clientes “risco zero” e sua movimentação de saques e depósitos geram receitas que amenizam as despesas com transporte. Só no ano de 2006, proporcionaram ao Banco receita da ordem de R\$ 204 milhões.

Além do ingresso das receitas, o Banco também se beneficia na medida que aproveita o numerário físico proveniente dos depósitos da rede bancária para suas necessidades.

A custódia de numerário é reconhecida pela sua importância para o País e pelos resultados financeiros e ganhos de imagem que oferece ao Banco do Brasil e muito embora o Banco seja o único detentor da custódia na maior parte do País, não está proibida a troca do numerário “excedente” entre os bancos comerciais, bancos

múltiplos com carteira comercial e as caixas econômicas, tornando o mercado mais competitivo e reduzindo receitas.

O profissional do BB necessita conhecer bem a vocação das Instituições Financeiras de sua cidade, e saber negociar com elas levando em conta o perfil de sua dependência: se pagadora, estreitar relacionamento com as IFs receptoras; se receptora, idem com as IFs pagadoras.

São ganhos:

- a receita de 0,15% sobre todos os saques e depósitos de numerário utilizável;
- a utilização do numerário custodiado para suprir as próprias necessidades;
- a redução das despesas com transporte de valores quando as necessidades forem opostas;
- ganho de imagem em função da distribuição de numerário em todo País;
- a parceria com o Bacen.

3. METODOLOGIA

Por ser um fenômeno relativamente novo, esta pesquisa terá o tratamento de estudo de caso com a intenção de investigar como está a compreensão dos funcionários, o treinamento, e o sentimento de valorização da área.

Serão realizadas entrevistas com perguntas abertas, direcionadas aos funcionários gestores de valores, procurando alternativas para um estudo que mostre se sua atuação na área está atendendo os objetivos estratégicos da empresa.

3.1 A EMPRESA BANCO DO BRASIL S. A .

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. São exemplos de pioneirismo: entrar para a bolsa de valores e o lançamento do cartão de múltiplas funções. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

O Banco do Brasil, com a criação do Banco Central do Brasil pela Lei 4.595, de 31.12.64, permaneceu com vários encargos característicos de autoridade monetária: executor da custódia e do serviço de compensação de cheques e outros papéis, além de agente financeiro do Tesouro Nacional.

Considerado ser impossível o Banco Central se fazer presente em todo o País, ficou o Banco do Brasil, pela sua abrangência territorial (a instituição financeira com maior número de pontos de atendimento), responsável nas localidades sem representação daquela autarquia.

Em junho de 2006, através do Contrato de Assunção da Custódia de Numerário, o Bacen repassou ao Banco a função de custodiante de numerário em todo o território nacional.

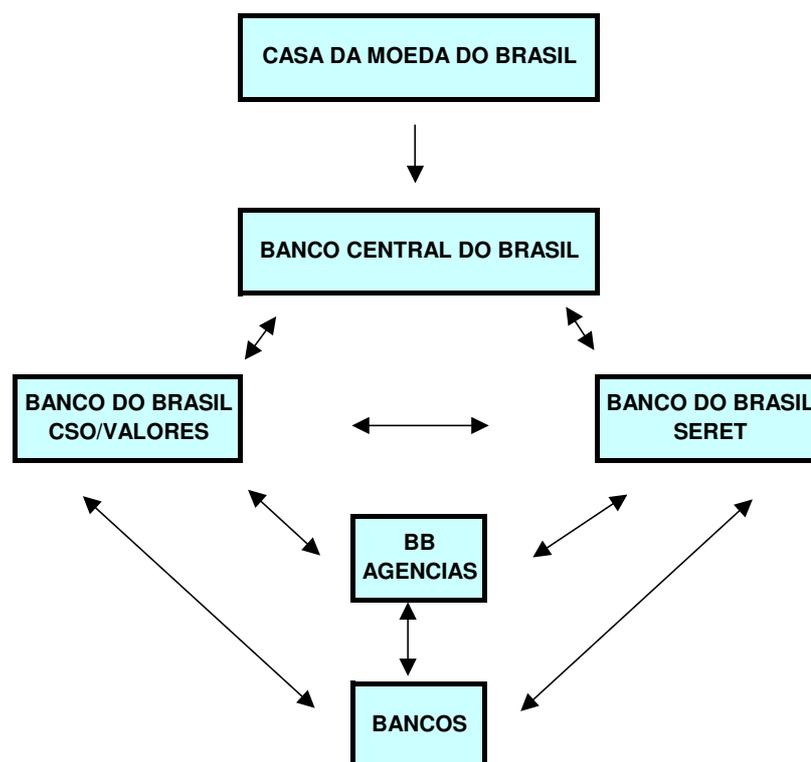


Figura 1 – Cadeia logística da distribuição de numerário
Fonte: Banco do Brasil – Curso Gestão de Valores (2007)

Instituições		Tipo	2001	2003	2005	2007
			Dez	Dez	Dez	Jul
1	Banco do Brasil	BM	3.068	3.295	4.006	4.041
2	Bradesco	BM	2.406	2.832	2.921	3.040
3	Itaú	BM	1.504	1.708	2.300	2.504
4	Caixa Econômica Federal	CE	1.689	1.710	1.895	2.034
5	Banespa	BM	580	597	600	1.067
6	HSBC	BM	989	925	931	932
7	Unibanco	BM	904	903	913	929
8	ABN Amro Real	BM	756	788	776	846
9	Nossa Caixa	BM	497	504	505	552
10	Banrisul	BM	354	378	399	416
11	Sudameris	BM	293	296	264	264
12	BESC	BC	256	256	256	253
13	Banco do Nordeste do Brasil - BNB	BM	174	174	180	180
14	Mercantil do Brasil	BM	201	200	192	171
15	Banestes	BM	93	91	107	123
16	Citibank	BM	51	44	60	109
17	Basa	BC	82	85	95	102
18	Safra	BM	76	82	90	101
19	Banese	BM	50	53	58	61
20	BRB	BM	53	55	56	59
		Subtotal	14.076	14.976	16.604	17.784
		demais instituições bancárias	2.765	1.853	1.023	437
		Total geral	16.841	16.829	17.627	18.221

Quadro 3 – Instituições com maiores redes de agências no País

Fonte: Banco Central do Brasil (2007)

UF	Nº de munic.	Total Agên.	Total PAB	Municíp. com uma agência
RS	496	1.478	502	99
Total	5.580	18.221	6.633	1.480

Quadro 4 – Atendimento bancário no País - dependências

Fonte: Banco Central do Brasil (2007)

CEDULA - EM PAPEL		
Denominação	Quantidade	Valor
1	321.230.668	321.230.668,00
2	497.528.870	995.057.740,00
5	312.918.524	1.564.592.620,00
10	667.645.289	6.676.452.890,00
20	389.100.038	7.782.000.760,00
50	1.094.931.834	54.746.591.700,00
100	57.193.006	5.719.300.600,00
Total =	3.340.548.229	R\$ 77.805.226.978,00
MOEDA - 1A. FAMILIA (INOX)		R\$ 608.812.791,83
MOEDA - 2A. FAMILIA		R\$ 1.569.331.241,98
MOEDAS - COMEMORATIVAS		R\$ 781.952,00
Total do Meio Circulante Nacional		R\$ 80.277.820.713,81

Posição em 03.09.2007

Quadro 5 – Meio Circulante Nacional
 Fonte: Banco Central do Brasil (2007)

3.2 ESTRUTURA DO BB NA ÁREA DE VALORES

A Gestão de Valores torna-se cada vez mais relevante para os resultados das dependências e, por conseqüência, do Banco, uma vez que atua nas variáveis determinantes das despesas com movimentação dos estoques de numerário entre

nossos pontos de atendimento: risco patrimonial, manutenção de valores dentro de limites que possibilitem a sua rentabilização e receitas com atendimento às demais instituições financeiras. O aumento do meio circulante e a expansão da base de clientes do BB, incrementam o fluxo de numerário entre nossas dependências, tornando a Gestão de Valores imperiosa para nossos resultados.

Dentro desta situação a Área de Valores está estruturada como segue:

a) USO/Geval/Netes

Entre as principais atividades está: representar o BB na Febraban e no Departamento de Meio Circulante da Bacen, prospectar soluções para gestão de numerário, definir e acompanhar a contratação de transporte de valores, planejar topologia da rede de suprimento de numerário;

b) USO/ Geval/ Comat

Suas tarefas principais são: garantir a disponibilidade dos TAA – Terminais de Auto Atendimento em níveis compatíveis com as políticas internas e responder pelo monitoramento, abastecimento e assistência técnica nos TAAs, a nível diretivo;

c) Dilog/CSO Valores, Seret, Semat e PEE

I) CSO Valores e Seret:

Suas atribuições principais são: acompanhar toda a parte operacional que envolve a área de valores, controlando para que os limites das agências não ultrapassem e assegurando o atendimento das necessidades de numerário e outros ativos à sua rede de dependências das Instituições Financeiras, promover o intercâmbio de numerário com o Banco Central do Brasil.

II) Semat: Suas tarefas entre outras são: garantir o funcionamento dos terminais de auto-atendimento terceirizados fazendo a monitoração e promovendo seu abastecimento de numerário e formulário-base (cheque), acionar a assistência técnica quando necessário;

III) PEE: Sua função é executar o processamento eletrônico dos envelopes recebidos nos TAA.

3.3 SERET SANTO ÂNGELO RS

O campo de pesquisa deste estudo são as agências que se situam na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, sendo o Seret de Santo Ângelo o supridor das necessidades de numerário das 42 dependências do Banco do Brasil e de 8 instituições financeiras que operam na região.

Sua gestão de numerário gera receitas aproximadas de R\$ 50 mil/mês com movimentações com instituições financeiras e um orçamento em torno de R\$ 130 mil/mês para atender despesas geradas por sua atuação como supridora de sua rede de caudatárias. Despesas que afetam o resultado das agências, mas que fazem parte das metas do acordo de trabalho firmado pela Área de Valores junto ao Banco.

3.4 ETAPAS DO TRABALHO

O instrumento de pesquisa utilizado (anexo 1) era formado por 09 questionamentos na forma de entrevista, o que criou condições de surgimento de perguntas complementares..

Na realização do teste do instrumento de pesquisa, feito com o gerente geral da agência de Santo Ângelo, constou-se que se teria um melhor resultado restringindo a aplicação do questionário aos funcionários que trabalham, diretamente, com valores.

Foram realizadas 15 entrevistas, envolvendo 13 agências diferentes e 2 entrevistados pertenciam ao Seret Santo Ângelo. Foram descartadas duas porque as respostas indicavam alto grau de não comprometimento com a realidade.

A maioria dos respondentes tinha mais de 15 anos de Banco e trabalhavam já há algum tempo na área de tesouraria.

Prejudicou a realização das entrevistas, a transferência do entrevistador para Porto Alegre RS, durante o transcurso do trabalho. Algumas entrevistas foram efetivadas via correio eletrônico da Empresa, outras por telefone ou internet

Análise dos dados foi elaborada levando-se em conta as respostas oferecidas pelos funcionários e, em contra-partida, os objetivos da Empresa para a Área de Valores, destacados no Curso Gestão de Valores – CGV:

- valorização do profissional de tesouraria;
- área de valores como área de negócios;
- redução dos custos de transporte;
- negócio: instituição financeira;
- a boa gestão de numerário.

Cruzando as respostas com estes objetivos procurou-se dar conceitos (ruim, regular, bom, ótimo) com objetivo de qualificar os quesitos estudados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas obtidas na realização das entrevistas seguem abaixo e a análise levou em conta os objetivos propostos por este estudo.

4.1 ENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO COM A ÁREA DE VALORES

De um modo geral, pelas respostas apuradas, as administrações das agências se preocupam em cobrar o cumprimento das metas de despesas distribuídas pela Super Estadual e, somente em alguns casos, acompanham de perto todo o trabalho de tesouraria, porém em três situações ocorreram respostas que revelaram um total isolamento do tesoureiro na condução dos serviços. O tamanho da agência é um fator determinante para que este fato ocorra. O administrador acaba ficando longe da tesouraria nas agências de grande porte, ficando a cargo da gerência média o controle pelos serviços, mas em agências de pequeno porte não deveria ocorrer esse afastamento.

4.2 VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUE ATUAM NA ÁREA

As entrevistas identificam que os funcionários da área gostam do que fazem e sentem que seu trabalho e seu conhecimento são importantes para o Banco. Hoje, as metas fixadas são indicadores que a área está valorizada e é estratégica para a Empresa.

Ocorreram duas situações em que os funcionários acham que são pouco valorizados pelos serviços que executam. Acreditam que seu administrador valoriza mais a venda de produtos do que economizar nas despesas e desenvolver um bom gerenciamento de numerário. Ao contrário, os demais entrevistados declararam que seus administradores reconhecem a importância de seu trabalho.

4.3 TREINAMENTO PARA A FUNÇÃO

Quando questionados sobre a como foram alocados na área de tesouraria e se haviam feito o curso de treinamento (Oficina Gestão de Valores, atual Curso Gestão de Valores), sete entrevistados declararam não ter feito o curso até a data das entrevistas. Três consideraram que o aprendizado ocorreu com o passar dos anos, com a prática.

Realmente, a prática, no Banco, por muito tempo, foi o principal indutor do conhecimento. Aprendia-se com os colegas mais antigos, com os manuais, com a rotina do dia a dia. Hoje, a maior parte dos funcionários que atua na área possui um bom tempo de Banco e carrega em sua bagagem este conhecimento, o qual chama de experiência.

A vida mais competitiva nos dias atuais, exige um preparo contínuo e atualizado. Conceitos de ontem, muitas vezes, mostram-se desatualizados com a realidade de hoje. A experiência, embora importante, pode não ser suficiente para a boa prática de uma profissão.

Notamos nas entrevistas que, embora o Banco ofereça o curso de treinamento, existe uma série de dificuldades para os funcionários serem liberados, por exemplo:

- orçamento: se por um lado o Banco estabelece metas de treinamentos, por outro lado efetua cortes no orçamento para estas despesas, praticamente, inviabilizando os cursos presenciais para alguns departamentos;

- disponibilidade de funcionário: sua falta “atrapalharia” o funcionamento normal da agência;

4.4 ÁREA DE VALORES: UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Um único entrevistado mostrou conhecer um pouco da estratégia do Banco do Brasil para a área de valores. Os demais mostraram apenas o conhecimento trivial, ou seja, aquele necessário para sua atuação diária.

Dois relataram que tomaram conhecimento das estratégias através do curso Oficina Gestão de Valores – OGV, embora não tenham, no momento da entrevista, demonstrado ter internalizado estes conhecimentos.

Seis entrevistados não conseguiram enquadrar a área de valores como uma chance de negócios. Uma das respostas foi bem categórica: “Não sabia sobre ser uma área de negócio”, outra “...embora na agência não se considere o serviço de tesouraria como área de negócio.”

Nenhum entrevistado manifestou qualquer conhecimento sobre a importância estratégica para o Banco manter-se como custodiante exclusivo do Banco Central do Brasil e apenas um abordou, conscientemente, sobre a necessidade de manter bons relacionamentos com os representantes das demais Instituições Financeiras.

Quando incentivados a falar sobre o cliente Instituição Financeira, alguns o enxergam como problema para a gestão de seu numerário, pois sua movimentação de valores acaba provocando despesas com reforços ou alívios inesperados.

Encontramos nesta questão, um freqüente tipo de dificuldade de percepção, citado por Costa (2005, pág. 21): “...a falta de visão sistêmica, deixamos de perceber muitas coisas por não conhecer suas inter-relações sistêmicas”. Exemplificando, algumas agências da região vêem o Banco Sicredi como um problema para elas, pois sacam e depositam diariamente, dificultando suas programações de numerário, porém, para o Banco, é uma das maiores fontes de receitas de tarifas de movimentação de valores no Estado.

4.5 CUSTOS DO TRANSPORTE E GERENCIAMENTO DE SALDOS

A maior parte dos entrevistados demonstra ter noções básicas sobre a composição do custo de uma viagem. Sabe que existem o quilometro rodado e as conjugações. Apenas dois demonstraram ter conhecimento dos outros custos como ad-valorem e pernoite. Quatro dos entrevistados disseram não saber como é composto o custo de uma viagem de numerário.

Todos os entrevistados demonstraram conhecer as instruções operacionais contidas nos normativos internos do BB, tais como: solicitação de numerário com 48 horas de antecedência, respeitar o saldo médio de encaixe e de custódia, saldos de terminais de saques, previsões de movimentação da custódia com 24 horas. Porém alguns mencionaram ser difícil o cumprimento do primeiro item, pois clientes especiais solicitam saques sem a devida previsão e a agência, por interesse negocial, autoriza pagamento.

Duas respostas revelaram que o funcionário que cuida da tesouraria acaba dedicando pouco tempo para o planejamento, já que está envolvido em outras atribuições diárias, principalmente nas agências de pequeno porte. Houve quem relatasse que dedicava uma hora no início do expediente e só voltava a pensar em numerário às 16:30 horas, tarde demais para tomar medidas de correção.

Os funcionários do Seret Santo Ângelo RS confirmam que o prazo de 48 horas é de difícil observação por parte das agências e, embora sejam responsáveis pela cobrança deste prazo, acabam atendendo os pedidos das agências, que por diversas razões, são impostados no sistema no final da tarde do dia anterior.

A importância das 48 horas de antecedência, que é estratégica para a montagem das conjugações, não está bem assimilada pela rede de agências.

Outro item importante levantado pelo Seret é que as agências de maior porte, que possuem um numero maior de terminais externos, acabam mantendo valores elevados fora da agência, onerando seu saldo de encaixe e esvaziando o numerário disponível para seu uso. Logo, embora contabilmente possuam recursos disponíveis,

na realidade, eles estão comprometidos, obrigando a agência a pedir um reforço de numerário, elevando despesas e, por vezes, extrapolando seu saldo médio quinzenal com reflexos no acordo de trabalho.

A rotina diária das movimentações de saques e depósitos na custódia não está bem dominada pela rede, pois algumas agências ainda sacam e depositam sem uma crítica da real necessidade. O Seret acaba corrigindo alguns desvios no final do dia, alterando as previsões no sistema.

4.6 RELACIONAMENTO COM OUTROS INTERVENIENTES

Todos os entrevistados destacaram o excelente relacionamento que existe entre a agência e os funcionários do Seret.

Este departamento é responsável pelo controle das metas e questiona as caudatárias quando estão com os limites excedidos de encaixe e/ou custódia, orientando-as para que adotem medidas corretivas. Também fazem críticas aos pedidos de reforços e por vezes até acabam fazendo com que o pedido seja cancelado.

Muitas vezes este processo torna-se desgastante e provoca algumas arestas a serem aparadas, mas o importante é que ambos, tesoureiro e analistas do Seret, busquem atingir os objetivos da Empresa e acabem chegando a um acordo que não prejudique o andamento dos serviços.

4.7 CONHECIMENTO DO ORÇAMENTO DA AGÊNCIA PARA DESPESAS DE TRANSPORTE DE VALORES

Compondo o enunciado de uma das questões, havia o assunto: orçamento e despesas de transporte, porém nenhum dos entrevistados manifestou-se, espontaneamente, a respeito.

Na verdade, no dia-a-dia das agências, o orçamento só é lembrado quando o gerente cobra que ele estourou, daí o assunto repercute e ganha importância.

O orçamento é distribuído pela Super-RS, que recebe um valor da Direção Geral do BB, e distribui para a rede. Este valor vem, constantemente, sendo reduzido e, em algumas situações, torna-se inviável para algumas agências.

O Seret Santo Ângelo recebe algumas reclamações das agências que alegam que o orçado não cobre o custo sequer para uma viagem de reforço de numerário e orienta-as a fazer uma solicitação de revisão bem argumentada, mas a margem para se mexer no orçado é muito reduzida e conseguir uma suplementação é difícil.

Por tudo isso, torna-se muito importante a impositação dos pedidos dentro das 48 horas, para criar possibilidades de conjugações e reduzir custos, adequando-se ao orçamento. A região abrangida pelo Seret Santo Ângelo, pela proximidade de várias cidades, é rica em possibilidade de conjugações, bastando para isso, uma boa gestão de numerário por parte de todos os envolvidos.

4.8 RESUMO DOS RESULTADOS

No quadro que segue, estão apresentados os principais quesitos que constaram nas entrevistas realizadas com a conceituação proposta por estudo de caso.

Péssimo	Regular	Bom	Ótimo
		Valorização	
	Treinamento		
Estratégia			
			Intervenientes
	Rotinas/ aplicação	Rotinas/ conhecimento	

Quadro 6 – Quadro resumo dos resultados

A Valorização foi considerada boa, pois os entrevistados sentem-se valorizados, em sua maioria, e estão percebendo que sua participação é importante para os objetivos do Banco.

Como regular ficou a questão do treinamento, diante das dificuldades de realização do curso de linha, quer seja por falta de disponibilidade do funcionário, quer seja por falta de orçamento, resultando que sete entrevistados não haviam participado do curso OGV, considerado importante pela Empresa.

Apenas um dos entrevistados mostrou ter conhecimento básico da estratégia do Banco do Brasil para área de valores, recebendo, portanto, a classificação de péssimo este quesito. Observa-se que muito contribuiu para este desempenho, a falta de comunicação interna, um dos desafios a ser vencido por empresas do porte do Banco. O funcionário que trabalha na ponta, com um leque muito variável de situações para administrar, necessitaria ter acesso mais fácil e adequado a estas informações.

Foi considerado pelos entrevistados, em sua totalidade, que existe um ótimo relacionamento com os outros departamentos envolvidos com a área de valores, em particular, com o Seret Santo Ângelo RS.

Sobre a rotina diária que envolve a área, instruções e prazos, dividiu-se em dois momentos, bem delineados pelas respostas obtidas: primeiro, sobre o conhecimento,

notou-se que os entrevistados tinham domínio das instruções, sabiam o que tinha que ser feito; em um segundo momento, quanto a aplicabilidade, muitos relataram não ter o tempo necessário para dedicar-se a boa gestão do numerário diante das outras prioridades definidas pelo Banco ou pela gerência da agência.

5 MELHORIAS E SUGESTÕES

Instigados a darem sugestões para melhoria da Área de Valores, surgiram as questões que seguem:

- a) mais tempo para o responsável da tesouraria atuar na área, segundo 3 entrevistados, pois o serviço seria executado com mais segurança e com mais planejamento, o que não ocorre com o acúmulo de tarefas;
- b) uma sugestão foi dada para aumento do tamanho da casa-forte, pois com o incremento da quantidade de numerário em circulação, suas instalações estariam defasadas e com a reforma poderia propiciar redução de despesas com viagens. Talvez, em alguns casos, seja possível uma redução de despesas com a construção de uma nova casa-forte ou colocação de um cofre maior, mas não é a principal arma para se ter uma boa gestão de numerário. Aumentar o tamanho das instalações para armazenar uma maior quantidade de dinheiro envolve aumento de riscos e procedimentos de segurança adicionais;
- c) encontros FAZAP – Fazendo e Apreendendo: trata-se de reunir os funcionários responsáveis pela tesouraria nos Serets ou em outro local, e treiná-los vivenciando situações do dia-a-dia da área de valores. Houve épocas que este recurso, tão comum em outras áreas do Banco, foi utilizado em Porto Alegre RS, com muito sucesso. Realmente, é uma idéia que se somaria ao curso de treinamento já disponível e prepararia melhor o funcionário da tesouraria. Médicos, professores, advogados, por exemplo, participam de encontros, congressos, fazem cursos de atualização. Por que o bancário seria diferente? Relata Stewart (1998, p.78): “Programas como Work-Out funcionam porque oferecem um lugar seguro onde as pessoas podem trocar idéias sobre o trabalho sem que chefes e burocratas lhes mandem calar a boca.”;
- d) dois entrevistados pediram que houvesse mais treinamento, inclusive envolvendo funcionários da Superintendência. O curso OGV, que é o

- treinamento disponível para Área, estava sofrendo atualização em função das novas diretrizes estratégicas do Banco e do novo regulamento da custódia existente entre o BB e o Bacen, passando a se chamar de CGV. Diminuíram, momentaneamente, a quantidade de convites expedidos para participação no curso. Existe um passivo de funcionários a serem treinados e que o Banco terá que correr atrás. Funcionários dos Serets, também necessitam de treinamento;
- e) a divulgação mensal do desempenho das agências na forma de gráfico, etc., foi sugestão por um dos entrevistados, que acredita que com a divulgação da performance das agências, abriria a possibilidade de se comparar desempenhos e se repensar alguns procedimentos. Não seria novidade no Banco, pois as Superintendências tem divulgado com certa regularidade as agências que se destacam em vendas dos produtos considerados estratégicos e que atingem o cumprimento das metas e dos desafios propostos por ela. O Seret Santo Ângelo já havia proposto a sua chefia em Porto Alegre RS, a adoção deste dispositivo, mas divulgar ranking das agências envolve autorização da Super RS, que é a responsável pela rede, e o assunto acabou trancando em algum ponto;
- f) aumento do valor transportado pelas prestadoras de serviço: sugestão que para ser adotada, não depende, diretamente, do Banco, já que envolve participação das seguradoras e transportadoras de valores. Existe um limite que pode ser transportado por carro-forte, limite de valores em malotes e horário para circulação dos veículos, tudo definido em contrato e que tem que ser respeitado em função do seguro. Porém, realmente, o valor transportado necessitaria ser atualizado em consequência do aumento do uso do dinheiro, pois já algum tempo estacionou nestes patamares, e, se reajustado, contribuiria para a redução de despesas com o aumento da possibilidade de conjugações, etc. Conspira contra a elevação do limite transportado o aspecto de segurança e risco;
- g) aumento dos limites das agências: as instruções do Banco já facultam as agências a solicitarem reexames de seus limites de numerário. Basta o

preenchimento do Documento 1, que consta no LIC - Livro de Instruções Codificadas, fundamentá-lo e encaminhá-lo para a Área de Valores que, após efetuar o estudo técnico do pleito, se reunirá com a Área de Segurança e, se plausível, será fixado novo limite. Este procedimento de aumentar limite, tem que ser bem analisado pela agência antes de proposto por ela, pois, muitas vezes, o que está faltando é um bom gerenciamento do numerário;

- h) foram oferecidas outras contribuições como: diminuir o uso do dinheiro incentivando a utilização dos cartões de débito/crédito (que já é faz parte da estratégia da empresa para o produto cartão) e encurtar as distâncias entre supridora e agências promovendo a instalação de mais um Seret na região.

5.1 RESUMO DAS SUGESTÕES APRESENTADAS

Entre as contribuições apresentadas, estão relacionadas no quadro abaixo as principais.

Sugestões Apresentadas
Comissionado mais focado na área
Encontros fazendo e apreendendo - FAZAP
Mais treinamento
Divulgação de desempenhos
Distância da supridora e baixo valor
Aumento do limite das agências

Quadro 7 – Quadro resumo sugestões apresentadas

6. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Quatro dos entrevistados disseram não saber como é composto o custo das viagens, fato que chamou atenção pelo fato da Empresa estar tão focada em sua otimização operacional, trabalhando seus custos de forma intensa, visando sua redução em várias áreas operacionais.

Embora estejam nas instruções, as quais todos deveriam estar cientes, deveria haver mais divulgação nos veículos de comunicação interna da empresa das informações importantes da área de valores, seguindo iniciativas semelhantes de outras áreas, por exemplo: seguros, capitalização, recebíveis, etc., que periodicamente propõem desafios de conhecimento, visando o aprimoramento dos profissionais. Desafios que incentivam os funcionários a pesquisar as instruções, a se atualizarem.

Na área de valores, nota-se que pouco se faz neste sentido, até para se divulgar um ranking das agências com melhor desempenho das metas de gerenciamento de valores é uma dificuldade. Limita-se ao trabalho “corpo-a-corpo” executado pelos Serets junto às agências, e ao curso OGV – Oficina Gestão de Valores, hoje atualizado com o nome CGV – Curso Gestão de Valores, e que muitos funcionários da tesouraria ainda não participaram.

A importância das 48 horas de antecedência, que é estratégica para a montagem das conjugações, não está bem assimilada pela rede de agências. Por exemplo, um reforço que uma agência necessitaria para sexta-feira deveria ser impostado no sistema na quarta-feira, criando possibilidades do Seret montar conjugações com outras dependências, antecipando ou postergando viagens. Acrescenta-se, também, a imposição contratual com a transportadora de valores, da necessidade de comunicação prévia da programação de viagens para d + 2, para que ela possa definir equipes e carros necessários.

Na prática, o Seret tem montado viagens já no fim do dia anterior, no exemplo citado, no final do expediente de quinta-feira. Algumas vezes, as agências possuem

razões que justificam os atrasos do tipo: determinado banco ficou de depositar e não o fez, cliente preferencial solicitou saque, etc. Mas, na maioria das vezes, faltou gestão de valores, faltou planejamento, negociação com os sacadores, ou, ainda, outras atividades fizeram o tesoureiro esquecer de solicitar dentro do prazo.

Normalmente, quando trata-se de agências reincidentes, comunica-se seu administrador por escrito ou via telefone, mas, segundo o Seret, pouco tem adiantado, já que continuam os mesmos casos com as mesmas dependências, o que revela pouco envolvimento do administrador com a área de valores dessas agências.

Como o objetivo principal deste estudo era, averiguar a compreensão dos funcionários da área de tesouraria sobre a importância de suas atribuições para o resultado do Banco, pode-se concluir que, embora muitos responderam que tinham esta compreensão, o dia-a-dia tem mostrado que estes conceitos não são aplicados em sua plenitude. Ações importantes de gerenciamento de numerário como, por exemplo, o observância das 48 horas para solicitação de numerário, acabam ficando em segundo plano em função de outras prioridades.

Prioridades, que acabam sendo as principais dificuldades para se ter um bom gerenciamento de numerário nas agências (outro objetivo deste estudo). Nas agências de menor porte, o funcionário da tesouraria atua em várias atividades. Assim como abastece terminais, também é responsável pelo atingimento de metas de venda, cobrança, atendimento a clientes, etc., acabando por dedicar pouco tempo para a atividade de planejamento de suas necessidades de tesouraria.

Outra dificuldade é a questão do orçamento para despesas de transporte, outro item importante para gestão de numerário, que é fixado de cima para baixo, com pouca participação das agências. Tem valores orçados para agências que não cobrem o custo de uma viagem, obrigando a um gerenciamento mais difícil, pois depende de conjugações que, muitas vezes, acabam antecipando remessas provocando um período maior de permanência do numerário na agência, aumentando o saldo médio e o risco, ou postergando remessas criando uma série de dificuldades de demanda de dinheiro para atender sua clientela.

Um número maior de entrevistas daria uma melhor contribuição para os objetivos deste estudo de caso, porém a distância entre o entrevistador e os entrevistados e o tempo disponível conspiraram com o objetivo. Mas, o material obtido e a participação dos funcionários do Seret Santo Ângelo, possibilitaram um bom encaminhamento para o trabalho.

Outro ponto importante que dificultou o estudo foi a falta de espontaneidade de alguns entrevistados, nas questões que envolviam suas manifestações quanto à participação dos administradores das agências junto a tesouraria, pois, em alguns casos, sabe-se que existe pouco envolvimento e não foi declarado nas entrevistas.

Contribuições importantes foram sugeridas e que se colocada em prática ajudaria o desenvolvimento da área. A realização de encontro FAZAP – Fazendo e Apreendendo, reunindo funcionários responsáveis pela tesouraria e dos órgãos gestores, nos Serets ou em outro local, dariam vivência aos envolvidos das diversas situações do dia a dia da área de valores.

Divulgação mensal dos melhores desempenhos possibilitando a comparação de agências com as mesmas particularidades e com resultados diferentes. Abriria a chance de, com a troca de informações entre elas, se descobrir dificuldades de gestão e corrigir rumos.

É preciso haver mais divulgação de informações sobre os objetivos estratégicos da área. Estas informações, para grande número de funcionários das agências, são muito escassas, sendo do conhecimento da área diretiva, de alguns gestores, e não chegam com facilidade na ponta, ou seja, no funcionário que atua, diariamente, com valores nas agências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- VIANA, João José. **Administração de materiais: Um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DECENZO, David A . e ROBBINS Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2004.
- FRAGA, Tânia; MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Biblioteca virtual da UFRGS. Disponível em: <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>. Consultado em 2007.
- BANCO DO BRASIL. **Transporte de valores: Análise de Cenários**. Brasília: 2006.
- BANCO DO BRASIL. **Curso Gestão de Valores**. Brasília: 2007.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Meio Circulante Nacional**. Disponível em: <http://www5.bcb.gov.br/adm/mecir/Resposta.asp>. Acesso em: 03 set. 2007.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Instituições com maiores redes de agências no País**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/d200707/quadro7.asp> . Acesso em: 03 set. 2007.

ANEXO – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

- 1) Qual o envolvimento da administração com a área de valores?
Interesse, cuidados, segurança...
- 2) Você sente que o seu trabalho é valorizado pela administração, e que ela tem compreensão da importância de uma boa prática de gestão de numerário?
- 3) Como você foi colocado como responsável pela área de valores? Foi realizado treinamento?
- 4) Você conhece a estratégia do BB para a área de valores? Você tem ciência que a tesouraria também é uma área de negócios?
- 5) Quais os cuidados operacionais diários que você tem que ter para uma boa gestão da área? Ex: valores em custódia, reforços e alívios, previsões, orçamento, etc...
- 6) Como é feito o planejamento da necessidade de numerário?
- 7) Como é composto o custo de uma viagem de numerário?
- 8) Como está o relacionamento com os diversos setores que atuam com valores?
- 9) O que poderia ser melhorado para otimização da área de valores? O que poderia ser feito para melhorar a sua atuação?

