

RELATÓRIO FINAL

SEMINÁRIO



O futuro do BRB *depende de você!*



Sindicato dos Bancários de Brasília





FICHA TÉCNICA

O projeto “Repensando Estrategicamente o Banco de Brasília (BRB)” é o resultado de um esforço político e organizativo conjunto das entidades representativas dos bancários e bancárias do BRB.

Esse esforço resultou na realização de quatro grupos focais, que mobilizaram funcionários e gestores do banco (entre junho e julho de 2014). Isso culminou com a realização do Seminário “Repensando Estrategicamente o BRB”, realizado dia 28 de agosto, em Brasília. Ali, quatro mesas temáticas debateram as seguintes questões: o BRB e o Sistema Financeiro Nacional; o Papel do BRB no Desenvolvimento Econômico do Distrito Federal e do Centro Oeste; Tecnologia da Informação; e o Futuro do BRB: uma visão dos funcionários e aposentados.

Essa publicação reúne informações, diagnósticos, sugestões e propostas que estão ligadas por um sentimento comum: a defesa, fortalecimento e perenização do Banco de Brasília, como instrumento público estratégico ao desenvolvimento do Distrito Federal, Entorno e Região Centro Oeste.

ORGANIZAÇÃO

André Matias Nepomuceno

*Coordenador-Geral do Seminário Repensando Estrategicamente o BRB
Secretário de Bancos Públicos da FETEC-CUT/CN*

Antonio Eustáquio Ribeiro

Sindicato dos Bancários de Brasília

Romes Gonçalves Ribeiro

BRB Clube, Seguros e Assistência

Luiz de Oliveira

Associação dos funcionários Aposentados do BRB (AFABRB)

Marcus Alencar de Araújo

Associação Atlético Banco de Brasília (AABR)

CONSULTORIA TÉCNICA

Evilasio da Silva Salvador e Samuel Pantoja Lima

ASSESSORIA E LOGÍSTICA

*Fernando Antonio Rocha Gonzaga (BRB Clube)
e Lindomendes José de Almeida (SEEB Brasília)*

DIREÇÃO DE ARTE

Valdo Virgo

DIAGRAMAÇÃO

Marcos Alves e Fabrício Oliveira

1. APRESENTAÇÃO

REPENSANDO ESTRATEGICAMENTE O BRB DIRETRIZES PARA O FUTURO DO BANCO

O documento Repensando Estrategicamente o BRB, que ora apresentamos, é resultado de um esforço coletivo. Ideia e necessidade, uma muito relacionada à outra, que ficou mais palpável a partir de junho deste ano.

O ponto de partida foi a inquietação no conjunto dos bancários e bancárias, principais responsáveis pela força do BRB em se manter e se superar enquanto banco público do DF, com a missão de integrar eficiência empresarial com o desenvolvimento econômico e social. Esse sentimento identifica um certo mal-estar, uma certa disfunção, demasiada heterogeneidade e falta de nivelamento profissional no corpo diretivo do conglomerado.

Houve acertos e não podemos deixar de notar que há atuações diferenciadas entre os membros da direção. No entanto, no todo, a descontinuidade administrativa, a sensação de ausência de uma linha de gestão capaz de potencializar, e não, desmotivar ou subutilizar, a qualidade do corpo funcional – são efeitos inesperados.

Só nos últimos quatro anos, foram quatro presidências no BRB. Na tecnologia, área que precisa de estabilidade e concentração de todos os recursos para o desafio de melhor atendimento, houve troca de três diretores. Sabemos que no segundo e terceiro escalões há muita inconstância, rotatividade, preenchimento de funções muitas vezes sem um critério coerente. Muitas vezes, os novos talentos ficam preteridos.

Tudo isso, somado a um inchaço na estrutura diretiva do banco e coligadas, por importar de modo postíquo, e até desrespeitoso à cultura profissional da casa, posturas e estilos de outras corporações. Item bem sensível aos funcionários do BRB. Por que a excessiva presença de aposentados oriundos de outra corporação, havendo opção bem mais preparada e adequada nos quadros internos? Queremos uma gestão compromissada como agente financeiro e de desenvolvimento do DF, aliás, cumprida há 48 anos, com muito orgulho.

Com ajustes pautados pelo profissionalismo, por planejamento e projeto de atuação técnica e de curto, médio e longo prazo, por uma gestão escolhida com rigor para ser continuada, e que, independentemente de pessoas, mas com preferência para a permanência das pessoas mais adequadas nos cargos decisórios, pode aprimorar a forte marca BRB.

Por que não, inaugurar uma presidência oriunda da casa?

Defendemos uma gestão responsável, com avaliação de objetivos, mensuração de resultados, com clareza do acionista majoritário quanto ao comando para o banco, aberto ao diálogo, mas ciente de sua responsabilidade na definição de rumos estratégicos e na obtenção e acompanhamento das melhores práticas de governança.

A competência do quadro de carreira do BRB, que precisa de um ambiente ordenado, com participação e o respeito como conceitos estabilizados; uma diretoria com credibilidade no seu todo, trabalhando de modo unificado e com horizonte definido, sem fugas, hesitações e muito menos transferência de suas responsabilidades decisórias, são pilares.

Foi pensando nisso que as entidades signatárias resolveram somar forças com uma dupla finalidade: organizar e qualificar. Diferentes, mas com muito em comum. São as entidades que temos no universo BRB, sejam representativas ou associativas. Partimos para uma consequência até óbvia: a de consultar, ouvir, dar forma mais coesa ao sentimento de quem constrói a empresa no seu dia a dia, tanto nos muitos pontos de orgulho, como nos que sabemos poder melhorar.

Para qualificar, incluímos a metodologia organizacional de consulta com assessoria política e econômica contratada. Foram realizados vários grupos focais com colegas dos diversos processos no banco: pontos de atendimento, direção geral, retaguarda e tecnologia da informação. O Seminário também foi pauta no fórum sindical da campanha salarial.

No entanto, mais do que sindical, o caráter que perseguimos nesta iniciativa é institucional. Visando uma etapa pública anterior à elaboração, planejamos o Seminário Repensando Estrategicamente o BRB para 28 de agosto, dia do bancário, em tempo hábil à entrega de nossa proposta ao futuro governador e futura direção do banco. O evento contou com profissionais, técnicos e acadêmicos, além do comparecimento da direção do banco, a convite, proporcionando um debate profícuo, em alto nível. 200 colegas compareceram.



Na sequência, é esse o resultado. Por meio do empenho de muitas pessoas, a qualificação de uma síntese de diretrizes estratégicas se materializa. Ela balizará a discussão em alto nível com os atuais candidatos, durante a transição e como elemento orientador de critérios para uma nova gestão.

Está prevista a continuidade desse projeto numa outra fase em 2015, ano decisivo para o Banco de Brasília firmar-se em trajetória revigorada. O maior sucesso será essa contribuição canalizar as sugestões de todos num sentido de potencializar soluções. Desnecessário registrar que as insuficiências são de nossa responsabilidade.

Agradecemos a todos e todas que participaram diretamente, ou se manifestaram favoráveis, reforçando: “O futuro do BRB quem faz é você!”.

É essa atitude que nos leva a acreditar que não nos satisfaz o menos pior. Como já provado por muitas vezes, nosso compromisso é com a excelência na gestão. Esperamos que as novas autoridades, todas elas, convirjam para esse objetivo: vida longa ao Banco de Brasília, respeito a seus profissionais e à instituição enquanto ferramenta estratégica de governo e estado, compromisso com a clientela, o povo e com o desenvolvimento econômico e social.

André Matias Nepomuceno

*Coordenador-Geral do Seminário
Repensando Estrategicamente o BRB
Secretário de Bancos Públicos da
FETEC-CUT/CN*

Antonio Eustáquio Ribeiro

Sindicato dos Bancários de Brasília

Romes Gonçalves Ribeiro

BRB Clube, Seguros e Assistência

Luiz de Oliveira

*Associação dos funcionários
Aposentados do BRB (AFABRB)*

Marcus Alencar de Araújo

Associação Atlético Banco de Brasília (AABR)

2. INTRODUÇÃO

As entidades e o funcionalismo do BRB sempre estiveram, historicamente, à frente das lutas em defesa da instituição, apresentando propostas concretas em prol de seu fortalecimento como instrumento público de desenvolvimento do Distrito Federal e do Entorno.

Esse mesmo sentimento inspirou e mobilizou as organizações signatárias deste documento, que juntaram suas forças e vozes em defesa da instituição no Seminário Repensando Estrategicamente o BRB, realizado no final de agosto. Espaço privilegiado de trocas, debates e reafirmação desse compromisso comum: a luta pela por banco que seja linha de frente do novo ciclo de desenvolvimento econômico que se anuncia para o DF e a região Centro Oeste.

As análises e propostas aqui sistematizadas apontam para esse horizonte: o BRB tem todas as condições para se tornar o banco de desenvolvimento da região, atuando para fora das fronteiras do Distrito Federal. Além dos fortes laços de identidade, destaca-se um ativo diferenciado e fundamental: a qualidade de seu quadro funcional, reconhecido publicamente pelos clientes, em recente pesquisa.

O gesto fundamental dessa caminhada é, no entanto, do Governo do Distrito Federal, acionista controlador do banco. De fato reafirmamos: o GDF precisa abraçar o BRB, assumindo no discurso e na prática cotidiana essa proposta de banco de desenvolvimento. Isso passa, necessariamente pela ampliação dos espaços de atuação do banco através dos recursos disponíveis no Fundo de Desenvolvimento do Centro Oeste (FCO). Concomitante, devemos lutar para que a instituição seja gestora do FDCO, cujo texto final excluiu o BRB de acessar essa fonte de recursos fundamentais às obras de infraestrutura.

De nossa parte, firmamos a convicção em defesa do BRB como patrimônio público da sociedade e da região Centro Oeste. Isso passa, fundamentalmente, pela profissionalização de sua gestão, com a solução urgente dos problemas de Tecnologia da Informação que penalizam o banco, seus funcionários e clientes.

Na recente crise financeira mundial, que eclodiu em 2008, os bancos públicos cumpriram papel determinante para que os efeitos fossem mitigados e o país pudesse enfrentar esse processo, ainda inconcluso, sem prejuízos mais graves à sociedade. O BRB, como remanescente do sistema de bancos públicos estaduais, está preparado para assumir essa missão estratégica que é servir de instrumento de políticas públicas para um novo ciclo de desenvolvimento do Distrito Federal, do Entorno e da Região Centro Oeste.

3. CENÁRIOS ECONÔMICOS E O PAPEL DOS BANCOS PÚBLICOS

A leitura dos cenários econômicos parte de uma premissa: a crise financeira mundial, que eclodiu em setembro de 2008 com a falência do banco de investimento Lehman Brothers, nos EUA, após a recusa do Federal Reserve (FED, Banco Central americano) em socorrer a instituição, ainda não foi totalmente superada, seis anos depois. Não obstante a ameaça mais imediata de débilce na economia mundial esteja afastada, há um risco de novas bolhas, sem grandes turbulências nos próximos anos. O quadro internacional é de baixo crescimento das economias nacionais, exceto a China cuja taxa continua acima de 7% ao ano.

As principais regiões econômicas do mundo enfrentam situações peculiares, com tendência de crescimento lento e estagnação (EUA, Europa e Japão). No caso da China, a situação é inversa porque continua crescendo a 7,5% ao ano; porém, o fato de a China crescer “só isso” (e não mais 11 a 12%) tem profundo impacto na economia mundial, sobretudo no Brasil – com desdobramento direto no preço das commodities.

No caso da economia dos EUA, começam a surgir sinais muito fortes de formação de novo ciclo de atividades especulativas de alto risco, resultado desses seis anos de juros baixos (próximo de zero) e de emissão de moeda contínua, o chamado *quantitative easing*, via política pública patrocinada pelo FED. A decisão que o Banco Central estadunidense vai adotar para a gestão da taxa de juros, por exemplo, é de máximo interesse das economias dependentes, como é o caso do Brasil.

Isso se converte em ameaça real à gestão de política cambial do Brasil. Nesse sentido, o déficit na balança de pagamentos é preocupante porque aumenta o nível de dependência de financiamento externo. O fato é que estamos chegando próximos de 4% do PIB e isso não é bom para o País.

3.1 Cenário Econômico Interno

O principal questionamento que analistas econômicos e atores políticos fazem é: o modelo de crescimento baseado na evolução do consumo e da renda interna chegou ao seu limite ou não?

O tema é polêmico entre observadores, pesquisadores e analistas econômicos. Afinal, avalia-se que tal modelo, baseado em crédito e distribuição de renda, sem o aporte de investimentos públicos e privados pode gerar estagnação, recessão longa e baixíssimo crescimento. O ciclo de crédito recente contém, em si, no médio e longo prazo, como ameaça o aumento da inadimplência. Não se consegue ver claramente quais os problemas de natureza econômica que dificultam investimentos, ou se isso seria apenas resultado de uma visão pessimista do empresariado quanto ao futuro do cenário econômico. De todo modo, parece evidente o esgotamento do “motor do crescimento” (expansão do crédito e distribuição de renda). Um novo ciclo será possível com o foco nas obras de infraestrutura e manutenção dos níveis de oferta de crédito, via Sistema Financeiro Nacional (SFN).

O investimento público em infraestrutura talvez seja a hipótese mais plausível. Num cenário dessa natureza, os bancos públicos podem cumprir um papel fundamental. A China, por exemplo, fez um mega projeto de investimento (US\$ 600 bilhões) em direção ao Oeste do país, após a crise de 2008; hoje prepara outra estratégia de investimento público (utilizando como instrumento seus bancos públicos – o equivalente a cinco “Banco do Brasil” e três “BNDES”). Num exemplo mais concreto, em 2011 e 2012, a China produziu mais cimento que os EUA durante todo o século 20. É algo gigantesco em termos de aporte na infraestrutura e qualificação de sua base econômica. O desafio é como armar um projeto dessa natureza no Brasil, envolvendo o papel dos bancos públicos (federais e estaduais como o BRB) nesse processo? Não é simples, mas é possível. O desafio é enorme e urge pensar grande.

3.2 Cenários para 2015

Para o novo período de governo (a partir de 1º de janeiro de 2015), independente de quem saia vitorioso das eleições em curso é convergente a avaliação de que a economia brasileira deverá passar por alguns ajustes, tais como a desvalorização da taxa de câmbio, alinhamento de preços internos – energia, combustíveis etc. – e medidas que visem reequilibrar o Balanço de Pagamentos, que ora apresenta significativo déficit de transações correntes.

Por outro lado, subsistem dúvidas sobre o quadro fiscal no país e a desconfiança no caso das contas públicas é perceptível. Tudo indica que tudo isso terá de ser revisto pelo novo governo. Nada é possível afirmar ainda quanto à implicação que isso terá na prática; depende muito das mudanças na gestão cambial ou aumento da taxa de juros internas; Nos dois casos, as consequências podem ser complicadas à sociedade.

3.3 O Setor Bancário

A inserção do Sistema Financeiro Nacional (SFN) na economia brasileira é muito mais confortável do que foi há 25 anos, no final da chamada década perdida. Do ponto de vista social e econômico, há uma percepção positiva do papel que os bancos públicos cumpriram após a crise financeira mundial, em 2008. No panorama mundial, portanto, defender os bancos públicos tornou-se muito mais fácil, considerando o importante papel que essas instituições cumpriram no pós-crise. Por isso, não causa nenhum espanto ou surpresa a proposta de criação do Banco de Desenvolvimento dos BRICS, materializada em recente encontro dos líderes de Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, em Fortaleza (CE).

No entanto, subsistem as questões referentes ao processo de relação com seus controladores, indicadores de resultados e governança. O desempenho dos bancos públicos tem sido objeto de rigorosa observação na sociedade, especialmente os federais CEF e BB. No caso do BRB, nenhum dos candidatos propõe privatizar a instituição. No limite, se fala em profissionalização e ampliação de seu foco estratégico para a região Centro Oeste. A percepção, contudo, está muito focada no papel de fomento, de desenvolvimento dessas instituições e não de banco comercial. Um banco como o BRB deve se preocupar muito em fortalecer esse papel, articulando-se com as agências de fomento (nacionais), fundos constitucionais, para operar numa escala que dê mais sustentação a esse sistema e à imagem do banco.

Em última análise, a defesa do BRB, em nosso ponto de vista, está ancorada na possibilidade de o banco participar dos projetos de investimentos robustos em infraestrutura no DF, entorno e região, conectando-se ao novo ciclo de crescimento regional e do país.

4. A ECONOMIA DO CENTRO-OESTE E O DF

A economia do Centro Oeste vem crescendo acima da média nacional, em que pese o quadro de iniquidade que ainda marca a região. Dados do Ministério da Integração Nacional informam que no período de 1970 a 2008, o PIB brasileiro cresceu em média 4,14% a.a. e o da região 6,63% a.a. No período mais recente, o Centro Oeste cresce o dobro da renda nacional e tem a segunda maior renda per capita do país, atrás somente da Região Sudeste.

Os dados do IBGE de 2013 revelam que a região Centro Oeste tem uma população de 14,9 milhões de habitantes, com uma baixa densidade demográfica de aproximadamente 9,4 habitantes para cada quilômetro quadrado. A maior parte da população encontra-se concentrada no estado de Goiás, que tem mais de seis milhões de habitantes, e no DF que registra uma população estimada em 2,7 milhões de pessoas.

O PIB do Centro Oeste alcançou R\$ 442 bilhões (dados 2011) sendo que o PIB per capita é 20% superior ao indicador nacional. O dinamismo econômico é puxado por complexos agroindustriais (complexos da soja e de carnes). Contudo, do ponto vista da contribuição dos setores econômicos na formação do PIB da Região vem ocorrendo uma inversão nos últimos anos: em 1970, a agropecuária respondia por 24% do PIB, em 2010, essa participação foi reduzida para 9,7%; paralelamente o setor de serviços evoluiu sua participação de 69% para 74% no período, puxado pelo Distrito Federal.¹

Em relação ao PIB das grandes regiões brasileiras, no ano de 2011, o Centro Oeste aumentou sua participação de 9,3% em 2010, para 9,6%, consequência dos ganhos obtidos por Goiás (de 2,6% para 2,7%) e Mato Grosso (de 1,6% para 1,7%) no mesmo período.²

O PIB do Distrito Federal acumulou ao longo de 2011, em valores correntes, R\$ 164,5 bilhões, resultado que coloca o DF à frente da Bahia e na sétima posição entre as maiores economias do Brasil. Em 2010, com R\$ 149,9 bilhões o DF ocupada a oitava posição no ranking nacional. A participação do DF no PIB nacional permaneceu em 4,0%.

O DF vem diminuindo a concentração de renda (já foi a pior do país). Nesse sentido, o Coeficiente de GINI – em 2002 era de 0,629, mas em 2012 baixou para 0,587 (ainda é muito alto).

O estudo da Codeplan³ revela que o DF preserva algumas das características na atividade econômica: renda elevada da população; alto nível de formalização do trabalho, pouca expressividade dos setores agropecuário e industrial e forte presença da administração pública. A estrutura produtiva revela que setor terciário respondeu por 93,3% do PIB, a economia do DF (4,1%) cresceu em níveis mais altos que a economia nacional (2,7%), em 2011. Nesse contexto, a indústria de transformação nacional sentiu mais os efeitos desfavoráveis do mercado externo e da apreciação do real.

Para efeitos do estudo do PIB, a Codeplan calcula que a população do DF é de 2,6 milhões de habitantes para 2011; o PIB per capita foi calculado em R\$ 63.020,02, praticamente o triplo do PIB per capita nacional (R\$ 21.535,65), e quase o dobro do observado em São Paulo (R\$ 32.449,06), o segundo maior do País⁴. A população estimada do DF para 2014 alcança 2,8 milhões⁵, considerando o DF e o Entorno ultrapassa mais quatro milhões de habitantes.

Importante destacar a dinamicidade econômica do eixo Brasília-Anápolis-Goiânia. Trata-se o terceiro mercado consumidor do país. Nesta região encontram-se duas das principais áreas metropolitanas do País, Brasília e Entorno com 4 milhões de habitantes e Goiânia, com mais de 2,4 milhões, que juntamente com a aglomeração urbana de Anápolis (400 mil habitantes), formam o Eixo Brasília - Anápolis - Goiânia, com população de 6,8 milhões de habitantes e um PIB de R\$ 270 bilhões. Esse eixo é um polo econômico pujante na atração de investimento e com uma alta capacidade de geração de empregos e renda.

Destaca-se como outro eixo importante para atuação do BRB, a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE/DF), criada pela Lei Complementar n.º 94, de 19 de fevereiro de 1998, e regulamentada pelo Decreto n.º 7.469, de 04 de maio de 2011, para efeitos de articulação da ação administrativa da União, dos Estados de Goiás, Minas Gerais e do Distrito Federal. A RIDE ocupa uma região de 55,4 mil quilôme-

¹ http://www.bndes.gov.br/SiteBNDDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/CAR_JMA_Centro-Oeste_Apresentacao_SergioDuarteCastro.pdf

² <http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/Pesquisas%20Socioeconômicas/Contas%20Regionais/PIB-DF%202011.pdf>

³ Idem

⁴ Idem

⁵ <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=df>

tros quadrados. Há uma grande área conturbada na direção sul BR-040, incluindo-se nessa região os municípios de Valparaíso de Goiás, Cidade Ocidental, Novo Gama e Luziânia que representam 12,3% da população da RIDE do Distrito Federal e Entorno. Outros municípios que se podem também considerar como área densamente povoada são: Águas Lindas de Goiás (margens da BR-070), Formosa (margens da BR-020), Planaltina (BR-010), Santo Antônio do Descoberto (BR-060).

Diante desse quadro o BRB pode desempenhar um papel decisivo, como um banco público de caráter regional, para ampliar e atrair investimentos, mediante o financiamento público. A oferta de crédito público, com o BRB à frente, pode gerar um novo ciclo de desenvolvimento da região. A questão da infraestrutura pode ser um bom viés também, considerando a vocação econômica da região, com forte presença do agronegócio. O banco pode atuar pensando na região Centro Oeste e não apenas na área metropolitana do Distrito Federal.

Destaca-se a necessidade do banco ampliar suas operações com os fundos públicos que destinam recursos para a região: o Fundo Constitucional de Financiamento do Centro Oeste (FCO) e o Fundo de Desenvolvimento do Centro Oeste (FDCO).

O FCO foi criado pelo artigo 159, inciso I, alínea "c" da Constituição da República Federativa do Brasil, e regulamentado pela Lei nº 7.827, de 27 de setembro. O FCO é um dos principais instrumentos de financiamento da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) tendo por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Centro Oeste. Atualmente, a administração do fundo é feita pelo Banco do Brasil. O BRB é um dos agentes financeiros repassadores dos recursos do FCO, por meio da sua carteira de Crédito Industrial, no atendimento ao setor produtivo industrial, de turismo, infraestrutura, comércio e serviços e ciência e tecnologia, com prioridade às empresas de micro e pequenos portes.

O Relatório de Sustentabilidade do Conglomerado do BRB⁶ destaca que em 2013, por meio do FCO, o BRB contribuiu para o desenvolvimento econômico e social do Distrito Federal e entorno com o montante de aproximadamente R\$ 27 milhões, além da geração de 291 empregos diretos. O banco também participou do FCO Itinerante durante todo o ano de 2013, em parceria com a Superintendência de Desenvolvimento do Centro Oeste (SUDECO). Com o objetivo de divulgar as linhas de financiamento com recursos do Fundo para investimento, formação de estoque e compra de matéria-prima a empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 16 milhões (no caso do BRB) foram realizados seminários em 19 municípios do Entorno que integram a Ride.

O Balanço do 1º semestre/2014 revela que junho deste ano, a carteira de operações com recursos do FCO alcançou aproximadamente R\$ 30,90 milhões, sendo R\$ 6 milhões liberados no primeiro semestre, que contemplaram 24 empresas. Observa-se que esses recursos são poucos expressivos diante do montante de R\$ 4,9 bilhões disponíveis no orçamento do FCO para 2014, conforme programação orçamentária para 2014 do Fundo (Resolução Condrel/Sudeco n. 025, de 25.03.2014).⁷

A aplicação dos recursos de FCO pelo BRB está muito aquém de sua capacidade de recebê-los e operar com eles, em que pese o baixo custo de captação. O banco pode se tornar um dos principais alavancadores do crescimento do Centro-Oeste, operando os recursos do FCO.

O Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste (FDCO) foi criado pela Lei Complementar n.º 129, de 08.01.2009, e regulamentado pelo Decreto n.º 8.067, de 14.08.2013, com a finalidade de assegurar recursos para a realização de investimentos na área de atuação da SUDECO em infraestrutura, serviços públicos e empreendimentos produtivos de grande capacidade germinativa de novos negócios e atividades produtivas.

A Gestão do FDCO é exercida pela SUDECO e sua área de abrangência compreende toda a região. Sendo sua operação financeira realizada por bancos públicos federais. Para efeito de aplicação dos recursos do FDCO, entende-se por Centro Oeste, a região de abrangência do Distrito Federal e dos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás.

O Fundo financia empresas com empreendimentos de infraestrutura ou considerados estruturadores da economia no âmbito regional, visando ao fortalecimento da atividade produtiva e à geração de emprego e renda, com condições de taxas de juros e prazos favorecidos.

Destacam-se as dificuldades do BRB para operar com o FDCO devido ao porte das operações. O Fundo se destina a projetos estruturantes de grande capacidade germinativa com valor mínimo de R\$ 65 milhões. Isso pode exigir mudanças no porte do capital do BRB.

Apesar do desempenho econômico do Centro Oeste, há uma persistência de concentração de recursos em grandes grupos com a partilha de riquezas em alguns municípios e poucas empresas. O BRB pode ter um papel decisivo na transformação do cenário econômico e social da região, levando o crédito lastreado em fundos públicos para obras de infraestrutura e outras de fomento ao desenvolvimento econômico e social a pequeno e médio tomadores, via FCO.

⁶ Disponível em: http://interarquivos.brb.com.br/Para_voce/Sobre_o_BRB/Relatorios_de_Sustentabilidade/balanco_sustentabilidade_2013_2014_11_07.pdf

⁷ http://www.sudeco.gov.br/documents/10157/177155/Programacao+do+FCO+para+2014_28.04.2014.pdf

5. INDICADORES PATRIMONIAIS E RESULTADOS DO BRB

Apresentamos abaixo alguns dados oficiais do banco, que contemplam indicadores patrimoniais e de resultados, a partir do levantamento realizado pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), Subseção do Sindicato dos Bancários de Brasília (Tabela 1).

No período de 2009 a 2013, os ativos do BRB cresceram, em valores correntes, 74,5% alcançando R\$ 11,5 bilhões. No primeiro semestre de 2014, os ativos totais já somam R\$ 12,4 bilhões. Em 2009, as operações de crédito representavam 50,66% dos ativos totais. Enquanto, as operações de tesouraria (aplicações interfinanceiras de liquidez e títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos) respondiam por 31,96% dos ativos totais do BRB. Ao longo do período, alterou-se o perfil dos ativos do banco, aumentando de forma significativa a participação da carteira de crédito, que alcançou R\$7,6 bilhões, em 2013, o que significa 66,43% dos ativos do BRB. Paralelamente, as operações de tesouraria reduziram a participação sobre os ativos totais para 9,38%, em 2013. O balanço patrimonial do 1o semestre/2014, confirma esse perfil dos ativos do BRB, com as operações de crédito tendo uma participação de 65,73%.

Nas contas do passivo, destaca-se a evolução dos depósitos totais de R\$ 4,9 bilhões (2009) para R\$ 7,7 bilhões (2013), representando 66,95% do passivo do BRB. Ao final do 1o. semestre/2014, os depósitos totais alcançaram R\$ 8,2 bilhões, sendo os depósitos a prazo do Passivo Circulante, o mais representativo nas captações do banco.

O Patrimônio Líquido do BRB praticamente dobrou no período de 2009 a 2013, conforme dados da tabela 1. Em 2009, o Patrimônio Líquido era de R\$ 581,4 milhões evoluindo para R\$ 1,1 bilhão, ao final de 2013.

Nas contas de resultados, observar-se que as despesas intermediação financeira vem subindo proporcionalmente mais que as receitas de intermediação financeira, o que diminui o potencial resultado do BRB. No período de 2009 a 2013, as despesas de intermediação financeira cresceram 70,7%, alcançando R\$ 786,6 milhões. Em particular, destaca-se o elevado crescimento de 172,5% das despesas com provisões de crédito, no período em tela. Tal situação pode ser explicada pelo provisionamento em liquidação duvidosa de créditos imobiliários com lastros em créditos decorrentes de contratos de financiamento contra o Fundo de Compensação de Variações Salariais (FCVS), adquiridos em 25/11/2009 pelo BRB pelo valor (de face) de R\$ 116,1 milhões e considerados nulos pela Caixa Econômica Federal, em janeiro/2012. Tal fato obrigou o BRB, em obediência à Resolução CMN 3566/2008 e ao CPC 01, a realizar provisão para perdas no montante R\$ 133,9 milhões referentes à carteira de terceiros e de R\$ 47,2 milhões de carteira própria, totalizando R\$ 181,1 milhões, registrados no balanço de 2011. Além disso, em 2011, o resultado da participação do BRB nas suas controladas, que foi fortemente influenciado pelo resultado da Financeira BRB, que constituiu R\$ 56,2 milhões de provisão para as operações com as cooperativas de transporte público, realizadas em 2009.

As receitas de intermediação financeira do BRB alcançaram R\$ 1,9 bilhão, em 2013, um crescimento de 65% sobre 2009. A principal receita do banco advém das operações de créditos que responderam, em 2013, por 90,37% do montante das receitas de intermediação financeira do BRB. O resultado bruto da intermediação financeira alcançou em 2013, o montante de R\$ 1,1 bilhão, com um crescimento de 61,3%, em relação a 2009.

No tocante às outras receitas operacionais destacam-se as receitas de prestação de serviços e as rendas de tarifas bancárias, que totalizaram R\$ 204,2 bilhões, em 30/06/2014. No período de 2009 a 2013, as receitas de prestação de serviços e tarifas cresceram 69,8%, conforme dados da tabela 1. As maiores despesas operacionais do BRB são as despesas de pessoal e as outras despesas administrativas. As despesas com pessoal cresceram 122,3% em relação a 2009, alcançando R\$ 672,8 bilhões, em 2013. Enquanto, as outras despesas administrativas subiram 27,8% no período de 2009 a 2013, totalizando R\$ 386,1 bilhões (vide tabela 1).

Os principais indicadores de desempenho do BRB, apresentaram piora no período de 2009 a 2013. Tal situação não foi revertida no balanço divulgado em 30/06/2014. O Relatório da Administração do banco destaca, no item 4.2, que “os indicadores de rentabilidade do BRB apresentaram redução no 1o semestre de 2014, quando comparados aos realizados no 1o semestre de 2013”.

De acordo com os indicadores da tabela 1, a rentabilidade (lucro líquido/patrimônio líquido) que foi de 32,8%, em 2009, reduziu-se para 14,6%, em 2013, o pior desempenho do período em tela. O índice de cobertura medido pela relação entre a soma das receitas de prestação de serviços e das rendas de tarifas bancárias e as despesas com pessoal reduziu-se de 82,8%, em 2009, para 63,2%, em 2013. Isso se deve ao aumento das despesas com pessoal que não veio acompanhado de um incremento na mesma proporção das receitas advindas da prestação de serviços e tarifas bancárias. A eficiência tarifária apresentou uma pequena melhora no primeiro semestre de 2014, alcançando 69,87% de cobertura da folha de pagamentos por meio da prestação

de serviços. Convém destacar que o BRB cobra tarifas diferenciadas dos servidores do GDF. A maioria dos bancos do SFN conseguem pagar a folha de pagamento com as receitas oriundas da prestação de serviços.

De acordo com DIEESE, os seis maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional, em 2013, conseguiram uma cobertura média das despesas de pessoal pelas receitas com prestação de serviços de 128%. Isso significa que as instituições financeiras pagam as despesas de pessoal com receitas da prestação de serviços e tarifas bancárias e ainda têm um excedente equivalente a 28% dessas despesas.⁸

O indicador de eficiência total (despesas pessoal + outras despesas administrativas / resultado da intermediação financeira + receitas da prestação de serviços e tarifas bancárias) do BRB alcançou 67,8%, em 30/06/2014. Esse é um índice de eficiência das instituições financeiras, sendo o resultado da divisão das despesas pelas receitas (quanto menor, melhor). O BRB teve uma perda da eficiência total no 1o semestre de 2014 quando comparado a 1o semestre de 2013, quando o índice foi de 61,81%. De acordo com o Relatório da Administração isso se deve ao aumento das despesas com pessoal e outras despesas administrativas em 6,41% e 15,60%, respectivamente.

Tabela 1

Banco de Brasília (BRB) – Indicadores Patrimoniais e de Resultado (2009-2013)

Patrimônio e Resultado (R\$ mil)	(R\$ mil correntes)					(%)	
	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2012	2013/2009
Ativos Totais	6.612.133	7.709.469	8.668.405	9.805.012	11.541.435	17,7	74,5
Carteira de Crédito	3.349.937	3.792.819	4.879.906	6.094.985	7.666.655	25,8	128,9
Depósitos Totais	4.928.027	5.648.361	6.405.197	6.746.523	7.769.392	15,2	57,7
Patrimônio Líquido	581.385	706.949	779.933	946.274	1.154.005	22,0	98,5
Receitas de Intermed. Financeira	1.173.154	1.424.959	1.677.491	1.803.809	1.935.813	7,3	65,0
Despesas de Intermed. Financeira	-460.884	-538.921	-831.622	-714.250	-786.639	10,1	70,7
Despesas de Provisões de Crédito	-88.959	-121.618	-262.502	-230.268	-242.405	5,3	172,5
Result. Bruto da Intermediação Financeira	712.270	886.038	845.869	1.089.559	1.149.174	5,5	61,3
Rec. Prest. Serviços e Tarifas (RPS)	250.657	296.810	337.766	347.439	425.553	22,5	69,8
Despesas de Pessoal (DP)	-302.701	-355.411	-446.419	-563.103	-672.816	19,5	122,3
Outras Desp. Administrativas (ODA)	-301.991	-326.495	-289.915	-325.752	-386.082	18,5	27,8
Participação no Lucro ¹	-28.047	-25.790	-12.079	-31.958	-25.828	-19,2	-7,9
Lucro Líquido	190.455	193.419	96.040	215.389	168.982	-21,5	-11,3

Indicadores (%)	(%)					(p.p.)	
	2009	2010	2011	2012	2013	2013-2012	2013-2009
Rentabilidade (LL/PL)	32,8	27,4	12,3	22,8	14,6	-8,1	-18,1
Rentabilidade s/ PL Médio ² - % a.a.	32,8	27,1	12,9	25,0	17,3	-7,7	-15,5
Índice de Cobertura (RPS/DP)	82,8	83,5	75,7	61,7	63,2	1,5	-19,6
Participação no Lucro / Lucro Líquido	14,7	13,3	12,6	14,8	15,3	0,4	0,6
Taxa de Inadimplência (atrasos + 90 dias) ³	n.d.	2,7	4,9	n.d.	3,2	---	---
Índice de Basileia	15,9	16,4	13,5	13,1	12,7	-0,4	-3,2

Fonte: Demonstrações financeiras consolidadas BR GAAP – Resultados anuais.

Elaboração: DIEESE – Subseção Bancários DF.

¹ Participação no Lucro do BRB-Múltiplo de empregados e diretores no 1º e 2º semestres.

² Ou Rentabilidade s/ o PL Médio: Lucro Líquido acumulado sobre Patrimônio Líquido Médio vezes o número de períodos do ano.

³ Taxa de Inadimplências: Operações com Atraso superior a 90 dias / Carteira de Crédito

⁸ <http://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2013/desempenhoDosBancos2013.pdf>.

5.1 Resultados dos Bancos Estaduais

Do conjunto de bancos estaduais existentes no Brasil e, que sobraram após o intenso processo de privatização iniciado na década de 1990, viabilizado pelo governo federal por meio da Medida Provisória no. 1514 (7/8/1996), que instituiu o Programa de Incentivo à Redução da Presença do Estado na Atividade Bancária (PRO-ES), restaram apenas cinco instituições financeiras públicas estaduais, a saber:

- Banco de Brasília (BRB);
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul);
- Banco do Estado do Espírito Santo (Banestes);
- Banco do Estado de Sergipe (Banese); e,
- Banco do Estado do Pará (Banpará)

A tabela 2, a seguir, apresenta alguns indicadores selecionados dessas instituições para 2013 comparativamente a 2012. Considerando os ativos totais, a maior instituição financeira pública estadual é o Banrisul, seguida pelo Banestes. O BRB é o terceiro banco no ranking por este critério e o segundo maior em quantitativo de funcionários.

Dos cinco bancos públicos estaduais, três apresentaram uma redução no lucro líquido, em 2013, comparativamente a 2012. Além do BRB, que apresentou um encolhimento de 21,5% no período, o Banese teve seu lucro líquido reduzido em 33,7% e o lucro do Banrisul encolheu 3,3%. O balanço do BRB do 1o semestre de 2014, registrou um lucro líquido de R\$ R\$ 82,6 bilhões, uma redução de 26,89%, em relação ao mesmo período do ano anterior.

Em 2013, dos cinco bancos estaduais, o BRB é o que apresentou a segunda pior rentabilidade do patrimônio líquido, 14,64%, ficando a frente apenas do Banestes que registrou 0,78% neste indicador.

Tabela 2

Bancos Públicos Estaduais – Indicadores selecionados do exercício 2013

(R\$ mil)

Bancos Públicos	Exercícios	Ativos Totais	Operações de Crédito	Depósitos Totais	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	Rentabilidade (LL/PL)	Empregados (nº absoluto)
BRB	2013	11.541.435	7.666.655	7.769.392	1.154.005	168.982	14,64	3.180
	2012	9.805.012	6.094.985	6.746.523	968.086	215.389	22,25	3.073
	2013-12	1.736.423	1.571.670	1.022.869	185.919	-46.407	-7,61	107
	2013/12 (%)	17,7	25,8	15,2	19,2	-21,5	-34,19	3,5
Banrisul	2013	53.210.687	26.652.034	15.624.432	5.147.862	791.614	15,38	12.175
	2012	46.743.816	24.327.030	16.014.134	4.634.648	818.590	17,66	11.082
	2013-12	6.466.871	2.325.004	-389.702	513.214	-26.976	-2,28	1.093
	2013/12 (%)	13,8	9,6	-2,4	11,1	-3,3	-12,94	9,9
Banestes	2013	14.040.945	4.174.740	5.370.953	14.040.945	109.944	0,78	2.537
	2012	12.485.075	3.795.455	4.782.900	12.485.075	76.429	0,61	2.364
	2013-12	1.555.870	379.285	588.053	1.555.870	33.515	0,17	173
	2013/12 (%)	12,5	10,0	12,3	12,5	43,9	27,91	7,3
Banese	2013	3.544.624	1.586.171	2.004.820	279.485	58.340	20,87	1.132
	2012	2.992.486	1.567.997	1.814.195	257.807	87.991	34,13	1.106
	2013-12	552.138	18.174	190.625	21.678	-29.651	-13,26	26
	2013/12 (%)	18,5	1,2	10,5	8,4	-33,7	-38,84	2,4
BanPará	2013	4549552	2721280	3239793	506133	140865	27,83	1.554
	2012	3728257	2158225	2873457	419837	129022	30,73	1.369
	2013-12	821.295	563.055	366.336	86.296	11.843	-2,90	185
	2013/12 (%)	22,0	26,1	12,7	20,6	9,2	-9,44	13,5

Fonte: Demonstrações financeiras consolidadas 4T13.
Elaboração: DIEESE – Subseção Bancários DF.

6. DIAGNÓSTICO SOBRE A SITUAÇÃO ATUAL DO BANCO

6.1 Estrutura Diretiva

Em 2013, a partir dos resultados de Consultoria especializada, houve uma ampla reorganização no BRB, o que gerou uma série de mudanças na governança corporativa do banco, entre elas um realinhamento do poder decisório da instituição, aprovado pelo Banco Central do Brasil, em 16 de agosto de 2013.

A partir dessas mudanças a Diretoria Executiva passou a ser composta por: Presidente, 04 (quatro) Vice-Presidentes e 10 (dez) Diretores. Atualmente 02 (dois) cargos de Vice-Presidentes e 05 (cinco) cargos de Diretores são ocupados por funcionários de carreira do Banco. A previsão é que todos os cargos diretores passem a ser ocupados exclusivamente por funcionários do BRB.

Além disso, foi criado o Conselho Diretor, de caráter deliberativo, composto pelo Presidente e 04 (quatro) Vice-Presidentes, trabalhando em colegiado, priorizando uma gestão participativa baseada na transparência, agilidade, responsabilização comum. No quadro atual, três Vice-Presidentes estão em efetivo exercício.

A nova estrutura diretiva do BRB é similar ao porte da maior instituição financeira em operação no país, o Banco do Brasil (BB). O banco de caráter internacional, incluindo rede de agências no exterior. A estrutura do BRB destoa das instituições de porte similar, por exemplo, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Barrisul) que tem um presidente, um vice-presidente e oito diretorias.

As constantes mudanças na estrutura do banco e na gestão são prejudiciais ao desempenho da instituição, além de extremamente onerosa ao banco. Chama a atenção a constante troca de mudança no comando da instituição. Somente nos últimos quatro anos, o BRB mudou três vezes de presidente⁹. Existe um descasamento entre a gestão e os processos no banco. A mudança mais importante que deveria ser realizada na gestão seria a garantia de que os cargos diretivos da administração superior do banco (diretorias, vice-presidências e presidência) fossem ocupados exclusivamente pelos funcionários de carreira do BRB.

O tamanho da diretoria do banco deve ser revista para o porte do banco. Além disso, o cumprimento da missão de um banco público de vocação regional passa por dotar a instituição de estrutura diretiva adequada, com a criação de uma Diretoria de Desenvolvimento.

6.2 Planejamento Estratégico

O planejamento do banco e as metas estabelecidas não têm sido apropriados, fato que reflete no descolamento das metas estabelecidas para instituição. Observa-se a necessidade do planejamento ser aderente ao orçamento do banco e à tecnologia de informação. O planejamento é apartado do orçamento do banco e com isso definem-se metas inexecutáveis.

Devem ser pilares em uma instituição financeira: Planejamento, Informação e Comunicação. Sem esses pilares devidamente assentados nenhum projeto consegue ser exitoso. O planejamento é ato preliminar, condição para qualquer tipo de atraso (a falta de planejamento) ou condição sine qua non para que a organização alcance os seus objetivos estratégicos. Essa é a fase mais importante de qualquer projeto, devendo dedicar-se ao planejamento o tempo adequado.

O planejamento estratégico do banco tem que ser um instrumento vivo, ouvindo os trabalhadores, que compõem a parte mais interessada. Deve servir como um instrumento de gestão estratégica, conferindo sinergia ao Conglomerado BRB e agregando cada um dos setores da gestão superior da organização, em torno dos mesmos objetivos e foco.

⁹ Nesse período teve um quarto presidente indicado que não chegou a assumir o banco. Foi aprovado pela Câmara Legislativa. Mas o nome enfrentou resistência por parte do Conselho de Administração do BRB, pois o currículo do indicado era incompatível com as exigências de resoluções e portarias do Banco Central para o cargo". (Fonte: <http://colunas.revistaepoca.globo.com/felipepatary/2012/11/21/conselho-do-brb-resiste-a-indicacao-do-novo-presidente-do-banco/>).

6.3. Comunicação Interna

Com uma equipe formada por 27 profissionais concursados, o setor de comunicação do BRB se divide em três gerências: Gerência de Patrocínio e Relações Públicas (Gepar); Gerência de Comunicação e Imprensa (Geimp); Gerência de Publicidade e Propaganda (Gepup)¹⁰.

A Gepar está sendo organizada desde fevereiro deste ano 2014. São oito profissionais, sendo cinco da área de Relações Públicas (RP) e três da área de Patrocínio. Sua função principal é avaliar projetos de eventos e/ou programas, em termos de conveniência e necessidade para o banco quanto à mensagem que deseja passar ligando-se àquele trabalho.

A Geimp é responsável pela assessoria de imprensa, bem como pela alimentação de conteúdo para site e redes sociais (Facebook, Twitter, Blog, Youtube). Esta gerência mantém contato com todas as outras áreas para recolher informações relevantes. É de sua competência a administração da Intranet (rede de comunicação para os funcionários) e a realização diária de clipping para ser disponibilizada através deste canal.

Por sua vez, a Gepup assume todo tipo de demanda ideológica do banco em produto visual, audiovisual, literário ou outro recurso de impacto ao público pretendido de alcance. Esta área deveria atuar em intensa sinergia com as demais de comunicação (Gepar e Geimp), e também com a Gerência de Estratégia.

Em tese, parecem integradas em suas funções. Mas, informações de fontes consultadas dizem o contrário, ou seja, esta comunicação não é pensada estrategicamente. Havia esperança de que esse quadro mudasse, em função de uma nova rotina de reuniões gerenciais, mas isso ainda não é fato até este momento.

Há outros dois canais que integram a estrutura de comunicação organizacional do BRB: O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e a Ouvidoria. O SAC localiza-se fisicamente fora da sua Sede, no Núcleo Bandeirante. Por sua vez, a Ouvidoria responsabiliza-se exclusivamente por atender a reclamações. Trata-se da última instância de recorrência, fazendo-se necessário apresentar o número de protocolo do SAC, para comprovação de que a queixa já foi levantada, registrada e não resolvida. Em funcionamento desde 1996, o banco foi um dos primeiros a fazer uso deste serviço. A equipe de Ouvidoria do BRB tem 20 pessoas.

A comunicação interna do banco mostra-se fragmentada e inadequada, tanto na Direção Geral quanto para a rede de agências. Há um descasamento, do ponto de vista do planejamento estratégico, entre a direção do banco e a área de negócios da instituição. Isso leva a um predomínio da comunicação informal na instituição. No plano externo, o BRB explora muito precariamente o espaço das redes sociais.

No tocante à comunicação interna, observa-se a falta de canais audiovisuais, bem como o fortalecimento de sua intranet, com a disseminação de conteúdos que deem conta da intensa política de patrocínio, por exemplo, executada pelo banco sem lhe agregar igual valor em termos de imagem e negócios.

Ademais, o BRB deve adotar mecanismos de avaliação e mensuração dos resultados em comunicação, na perspectiva de fortalecer suas ações estratégicas e sustentar um processo de aprendizagem contínua nessa área tão sensível e vital da instituição.

6.4 Dependência Excessiva da Folha de Pagamento do GDF

O BRB tem aproximadamente 654 mil clientes, sendo 96% Pessoas Físicas (PF) e 4% Pessoas Jurídicas (PJ). Dos clientes PF, 56% são do setor privado e 44% do setor público. Enquanto os clientes PJs são praticamente do setor privado (98%). Contudo, o volume de recursos advindos dos funcionários do GDF é expressivo, além de cativo. Todas as operações financeiras do GDF são feitas pelo banco. Assim como a folha de pagamento é depositada no BRB, o que significa mais de 40% dos seus clientes.¹¹ Em dezembro de 2012, o GDF tinha 130.862 servidores ativos e 63.981 inativos, totalizando 194.843 funcionários.

A despesa total com pessoal do Poder Executivo do GDF alcançou o montante de R\$ 7,1 bilhões, em 2013, conforme dados do Relatório de Gestão Fiscal do Poder Executivo do DF.¹² O Passivo total do BRB, em 31/12/2013, era R\$ 11,5 bilhões, sendo 67,31% de depósitos totais. Isso indica a importância e também a dependência dos recursos advindos da folha de pagamento do GDF para as operações do BRB.

6.5. Operações de Crédito

As operações de crédito do BRB alcançaram o montante de R\$ 7,7 bilhões, em 2013, indicando um crescimento nominal de 133,33%, em relação a 2009. O balanço divulgado pelo banco, em 28/08/2014, registra que no primeiro semestre deste ano, as operações de crédito totalizaram R\$ 8,2 bilhões.

¹⁰ Fonte das informações: o paper "Procedimentos e Métodos de Avaliação do Banco de Brasília (BRB)", assinado pelas alunas Alessandra Aguiar, Camila Serrat e Marina Sabioni, acadêmicas do curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília (FAC/UnB).

¹¹ A última informação divulgada pelo banco sobre o quantitativo de clientes que eram servidores do GDF foi realizada no Relatório de Administração de 2010. Naquele ano o banco tinha 476.219 clientes, sendo 194.586 servidores do GDF, isto é, 40,86%.

¹² <http://www.transparencia.df.gov.br/LRF%20%20Gesto%20Fiscal/Todos%20os%20Relat%20rios%20de%20Gest%20Fiscal.pdf>

A composição da carteira de crédito do banco passou por modificações nos últimos cinco anos. Enquanto em 2009, 78% das operações de créditos foram concedidas à PF, essa participação foi reduzida para 70% do montante das operações de crédito, em 2013. Paralelamente, vem aumentando o volume de crédito concedido à PJ, que respondia por 16% do montante, em 2009, e passou a responder por 18% das operações de crédito, em 2013, com um crescimento de 186,95%, em termos nominais. O crédito rural apresentou um crescimento expressivo no período de 2009 a 2013, passando de R\$ 90 milhões para R\$ 378 milhões, em 2013, um aumento de 320,88%. E, por fim, o crédito habitacional passou a representar 7% do montante das operações de crédito do BRB, em 2013.

O crédito de nível AA (risco mínimo) respondia por 53% do montante das operações de crédito do BB, em 2009, aumentando para 57%, em 2013. Ao mesmo tempo em que o crédito HH (risco máximo) que respondia por 1,14% reduz para 0,16%, indicando com isso uma melhora de qualidade nas operações de crédito concedidas no período. Isso pode ser explicado, em parte, pela concentração de créditos concedidos aos servidores do GDF, nos produtos BRBServ e Consignado Brasília.

Por outro lado, essa concentração de operações de créditos aos servidores do GDF também pode apresentar alguns riscos devido à forte dependência de uma única base de clientes. Ao mesmo tempo, em que vem ocorrendo o envelhecimento acelerado na idade média dos servidores do GDF, juntamente com um maior nível de endividamento desta clientela, o que pode torna difícil a expansão das operações de crédito nessa base de clientes. Com a portabilidade de crédito, o banco também precisa monitorar as taxas de juros, em particular, no crédito habitacional aonde vem ocorrendo perda de clientes para a Caixa Econômica Federal. Esse cenário traz desafios de ampliar a base de cliente para além dos servidores do GDF, na Unidade da Federação com a renda per capita mais alta do país.

O crescimento expressivo das operações de crédito à PJ, que alcançou o montante de R\$ 1,4 bi ao final do primeiro semestre de 2014, também veio acompanhado de uma elevação da inadimplência a esse segmento, alcançado o limite projetado pelo próprio banco. Isso requer uma administração parcimoniosa no sentido de manter o banco enquadrado dentro dos limites do Acordo de Basileia e da respectiva regulamentação desse acordo no Brasil. O saldo total de operações em atraso (PF e PJ) era de R\$ 735,8 milhões, representando 8,93% de uma carteira de operações de crédito de R\$ 8,2 bilhões, em 31/03/2014, conforme último relatório disponível de Gestão de Riscos e Adequação do Capital Regulamentar do BRB.

Importante também registrar que operações de fomento devem ser reavaliadas na relação custo e benefício, particularmente, o crédito agrícola, cuja alavancagem excessiva nos últimos anos vem sendo feita com custo de captação elevado. Tal situação requer do banco o desenvolvimento de estratégia de alavancar as operações de fomento com recursos de terceiros.

6.6 Tecnologia da Informação: um gargalo estratégico

A avaliação convergente é de que o BRB passa por um momento de mudança e transição na área de TI. Esse diagnóstico, no entanto, está sendo feito há pelo menos seis anos. A instituição tenta recuperar o tempo perdido, na perspectiva de implantar seu projeto multicanal, que deve contemplar o chamado "mobile banking". A rigor, o multicanal vem para remodelar essa estrutura de canais do banco e oferecer alternativas aos clientes.

No entanto, no quadro atual o banco utiliza tecnologia feita para a década de 1980, então não se poderia, ou não se deveria continuar dessa forma. Não obstante, é consenso que o banco tem um quadro de pessoal altamente qualificado na área, destacando-se, sobretudo, na competência técnica de resolução de problemas.

Outro problema a ser superado é a dependência dos serviços terceirizados em TI. Nos últimos sete anos, o banco ficou muito dependente de terceiros em relação à tecnologia, e não detinha muito conhecimento. Ou seja, era refém de empresas terceirizadas e não sabia o que estava sendo implementado.

Com efeito, a partir do Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras (CIAB Febraban 2014) trabalha-se com novo conceito: "banco é uma empresa de tecnologia que oferece serviços financeiros". Contudo, nessa área estratégica, como nas demais, o BRB tem que saber aonde quer chegar. Ou seja, deve ter um planejamento longo prazo, de dez anos, de vinte anos. O banco é de Brasília, mas sua perspectiva de perenidade só acontece se for regionalizado. Urge repensar essa questão conectada com as novas soluções em TI, na perspectiva de vir a ser o banco de desenvolvimento da região.

Os dados disponíveis no SFN corroboram essa importância estratégica da área de TI: houve um crescimento de 45% no internet banking e o Mobile Bank (celular e tablet) também cresceu em patamar similar. Só 2013, os bancos investiram R\$ 20,6 bilhões de reais em Tecnologia da Informação. Dados da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) apontam "que, entre 2009 e 2013, o número de contas correntes com mobile banking registrou crescimento médio anual de 134%, atingindo 11,3% da base de contas do ano passado"¹³.

¹³ <http://convergecom.com.br/tiinside/29/04/2014/uso-de-internet-e-mobile-banking-ja-supera-o-de-canais-bancarios-tradicionais-brasil/#.VBXxlSb6lcc>, acessado em 16/09/2014.

De acordo com a pesquisa realizada pela Febraban, em parceria com a Strategy &. (ex-Booz & Co.), “Internet e mobile banking responderam por quase a metade das transações realizadas por correntistas no ano passado (47%) e já superam a utilização dos canais mais tradicionais (caixas eletrônicos, contact center e agências bancárias), responsáveis por 37% das movimentações financeiras”¹⁴. Essa parece ser uma tendência irreversível e o BRB precisa fortalecer esse canal de relacionamento com seus clientes, especialmente o público jovem.

No tocante à Comunicação, trata-se de um insumo estratégico que atravessa todos os setores da organização, com os devidos pesos e impactos diferenciados em relação a TI. Em suma, nenhuma organização sobrevive no mercado atual, independente do setor, sem TI e comunicação profissionalizada.

Por último, os dados disponíveis no Relatório da Administração (base: 30/06/2014) resumem a situação. Em junho de 2014, os canais de atendimento foram otimizados nos seguintes quesitos:

- (1)** Correspondentes: Implantação da versão de leitura do chip no aplicativo de caixa - ATC, inclusive com troca dos periféricos.
- (2)** Autoatendimento e Rede compartilhada ao Banco24Horas: Implantação da Leitura do chip.
- (3)** Autoatendimento e Aplicativo de Caixa: Implantação de nova validação de Fator de Vencimento, conforme novo padrão da Febraban.
- (4)** Implantação em piloto do GCA: Gerenciador de Cartão de Assinaturas, que integrará com o aplicativo de caixa dos PAs – ATB.
- (5)** Implantação em piloto da oferta ativa de crédito nos terminais de autoatendimento.
- (6)** Implantação em piloto da demanda de supressão de senha numérica no Autoatendimento, passando as transações a serem realizadas apenas com o uso da Identificação Positiva.

Um dado preocupante: “Observou-se um crescimento superior a 8% no número de transações efetuadas nos canais eletrônicos (Autoatendimento, Banknet/Mobile, Telebanco e POS) e uma diminuição proporcional na utilização do canal presencial guichê de caixa de agência, o que segue a tendência do mercado financeiro brasileiro”. Do ponto de vista dos Correspondentes, houve um pequeno incremento de 13% neste primeiro semestre. Para a direção do BRB, isto “demonstra um avanço na bancarização de clientes baixa renda, um dos focos desse canal”.

¹⁴ <http://convergecom.com.br/tiinside/29/04/2014/uso-de-internet-e-mobile-banking-ja-supera-o-de-canais-bancarios-tradicionais-brasil/#.VBXxIsb6lcc>, acessado em 16/09/2014.

7. REPENSANDO ESTRATEGICAMENTE O BRB: RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS

Destacamos, por fim, algumas ideias e propostas na firme esperança e disposição de contribuir para a construção de um BRB cada vez mais sólido, comprometido com o desenvolvimento do Distrito Federal, Entorno e Região Centro Oeste. Uma organização que seja também um modelo de gestão participativa, profissionalização, respeito aos trabalhadores e boas e modernas práticas em TI.

7.1 BRB enquanto Banco Público

A perenidade do BRB passa por assegurar a instituição como estratégica para o desenvolvimento do DF e do Centro Oeste, enquanto banco de Estado, banco público, acima dos governos.

Definitivamente, o GDF precisa assumir o banco. Hoje no governo tem órgãos e secretarias que atuam desconsiderando a existência do banco. O GDF precisa estabelecer uma diretriz clara de assunção do BRB, enquanto banco exclusivo do governo, devendo dar orientação inequívoca aos seus secretários e presidentes de suas empresas: o BRB é o agente financeiro do GDF e por ele deve passar todos os projetos que necessitem de atuação de uma instituição financeira.

Ademais, o BRB precisa ocupar o eixo Brasília-Anápolis-Goiânia e fortalecer sua atuação na RIDE-DF, ampliando suas operações com os fundos públicos que destinam recursos para Região (FCO e FDCO). Para tanto, as coligadas do Banco, especialmente Cartão BRB e Financeira BRB têm um papel decisivo na bancarização e na oferta de crédito à população.

Por fim, o governador precisa conhecer a real situação do BRB e estabelecer um diálogo permanente com o Secretário de Fazenda e o Conselho de Administração da instituição.

7.2 Liquidez e Estrutura de Capital

A liquidez é um problema importante a ser enfrentado por uma boa gestão bancária. Há necessidade permanente de monitoramento entre os ativos de liquidez imediata vis a vis as saídas de caixa. No caso específico do BRB, a gestão de liquidez deve ficar atenta a fluxo de caixa de entrar de recursos do Tesouro local, sobretudo, devido à sazonalidade da entrada de receitas advindas do recolhimento dos impostos. Outro desafio da gestão de liquidez é manter a sintonia fina com as exigências de capital estabelecidas no Acordo de Basileia III.

As informações referentes ao balanço do BRB no 1o semestre/2014 registram uma redução na liquidez imediata do banco e uma estabilidade na liquidez geral da instituição. O indicador que mensura a liquidez imediata (disponibilidades + aplicações interfinanceiras de liquidez/depósitos à vista) que era de 1,34 ao final do 1o semestre/2013, reduziu-se para 1,19, no 1o semestre/2014. Isso é consequência de uma queda de 16,71% no ativos de liquidez do Conglomerado BRB vis-à-vis ao aumento no saldo de depósitos à vista em 8,02%, no 1o semestre/2014. Ainda assim, o BRB evidencia uma relação positiva entre os ativos e passivos de curtos prazos.

O indicador de liquidez geral do BRB (ativo circulante + ativo não circulante / passivo circulante + passivo não circulante) foi de 1,110 no 1o semestre de 2014, denotando uma estabilidade em relação ao registrado ao final do 1o semestre de 2013, que foi 1,105.

Importante situar a estrutura patrimonial de liquidez do BRB e de seu capital perante as normativas em vigor das autoridades monetárias brasileiras, notadamente a entrada em vigor, em 2013, da normas de Basileia III.

Nesse sentido, destaca-se que o Banco Central do Brasil (BACEN) divulgou, em 2013, um conjunto de normativos que implantam no Brasil as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia relativos à estrutura de capital de instituições financeiras. Conhecidas em seu conjunto por Basileia III (BIII), as novas regras buscam aperfeiçoar a capacidade das instituições financeiras de absorver choques, fortalecendo a estabilidade financeira e a promoção do crescimento econômico sustentável. O aumento da quantidade e qualidade do capital regulamentar mantido por instituições financeiras visa a reduzir a probabilidade e a severidade de eventuais crises bancárias, e os seus consequentes custos para a economia real.¹⁵

A apuração dos requisitos mínimos de capital passa a ser estabelecida como uma porcentagem do montante dos ativos ponderados pelo risco (RWA, na sigla em inglês). As novas regras estabelecem três requerimentos

¹⁵ Conforme <http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/banco-central-implanta-recomendacoes-de-basileia-iii-1-3-2013.aspx>

independentes a serem observados continuamente pelas instituições financeiras:

- I - 4,5% para o Capital Principal, que é composto principalmente por ações, quotas, reservas e lucros retidos;
- II - 6,0% para o Nível I, que é composto pelo Capital Principal e outros instrumentos capazes de absorver perdas com a instituição em funcionamento; e
- III - 8,0% para o total do Patrimônio de Referência (PR), que é composto pelo Nível I e por outros instrumentos subordinados capazes de absorver perdas quando do encerramento da instituição.

As novas regras de Basileia III no Brasil entraram em vigor em outubro de 2013. O BRB vem cumprindo com as exigências mínimas de capital regulamentar previsto nas diretrizes do Novo Acordo de Basileia. O Relatório de Administração do BRB referente ao 1o semestre de 2014, informa que o Patrimônio de Referência (PR), composto basicamente pelo somatório do capital de nível I e do capital de nível II, com as deduções previstas na norma do Banco Central, atingiu o montante de R\$ 1,3 bilhão em junho de 2014, crescendo 5,18% (R\$ 65,23 milhões) em relação ao mesmo período de 2013.

Quanto ao total de capital regulamentar mantido pelo BRB, dado pelo Montante dos Ativos Ponderados pelo Risco - RWA (somatório das parcelas referentes ao risco de crédito, mercado e operacional), em junho de 2014, foi de aproximadamente R\$ 10 bilhões, significando um aumento de 15,21% (R\$ 1,3 bilhão) em relação ao mesmo período do ano anterior.

Com isso, em junho de 2014, o Índice de registrado para o Conglomerado Financeiro BRB foi de 13,24%, apresentando uma redução de 1,27 p.p. em relação a junho de 2013. Contudo, com ressalta o Relatório de Administração do BRB, a comparação ficou prejudicada, pois as regras de apuração do índice fora alteradas em outubro de 2013. Registra-se que o índice tinha sido 12,98% no 1o trimestre/2014.

De maneira que o BRB, em 30 de junho de 2014, superava em 2,24 p.p. o mínimo de 11% exigido para o cumprimento dos requisitos de capital impostos pelo Bacen para fins de enquadramento no Acordo de Basileia III. A título de comparação com o maior banco estadual do país, o Banrisul, registrou um índice de Basileia no seu conglomerado financeiro de 16,5%, em 30 de junho de 2014.

O limite máximo de alavancagem pelas regras de Basileia no Brasil é de 9,09. Em junho de 2014 o grau de alavancagem apresentado pelo BRB foi de 7,55. Em junho de 2013 o grau de alavancagem observado foi de 6,89, portanto, bastante próximo do permitido pelo Banco Central.

As recentes medidas do Bacen para injetar liquidez na economia podem contribuir para a melhoria no índice de Basileia do BRB e na sua taxa de alavancagem. Em 25/07/2014, o Bacen alterou as regras dos depósitos compulsórios dos bancos, reduzindo valores que eles têm de manter no próprio Banco Central. A expectativa da autoridade monetária é que mais de R\$ 30 bilhões sejam liberados para operações de créditos. O Bacen também reduziu o requerimento mínimo de capital para risco de crédito das operações de varejo, o que permite um impacto na economia de mais R\$ 15 bilhões.

Em complemento as medidas adotadas em julho, em 20/08/2014, o Bacen liberou com medidas similares (redução de exigência de compulsório e de requerimento mínimo de capital para risco de crédito) cerca de R\$ 25 bilhões para que as instituições financeiras emprestem aos seus clientes. As medidas devem aumentar a liquidez na economia, isto é, a disponibilidade de dinheiro ou de títulos que podem ser convertidos em moeda rapidamente.

Nesse cenário, o BRB vai precisar de aporte de capital para ampliar suas operações financeiras frente aos seus concorrentes de forma a se consolidar com uma das principais instituições financeiras do DF, expandindo sua atuação para o Centro Oeste.

O banco tomou algumas iniciativas diante das novas regras de Basileia III, visando otimizar a alocação dos recursos e aumentar o capital complementar para níveis que suportem o crescimento projetado para as Carteiras de Crédito. Uma das medidas implantadas foi a revisão da precificação de taxas das operações de crédito, com o objetivo de rentabilizar as operações em função do Fator de Ponderação do Risco (FPR).

Outra estratégia para reforço de capital foi a recompra das Letras Financeiras Subordinadas que não estavam sendo consideradas como capital de nível II. Todas as emissões realizadas têm prazo de sete anos e a inclusão da cláusula de extinção, conforme prevê a Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 4.192/2013. E que, portanto, o limite temporal da própria estratégia adotada pelo BRB.

Hoje o capital societário do BRB está extremamente concentrado no GDF, que detém 96,85% das ações. Enquanto o free float, isto é, a quantidade de ações à livre negociação no mercado é de apenas 3,15%. Há várias alternativas que podem ser estudadas para injetar capital no BRB. Entre elas destacamos:

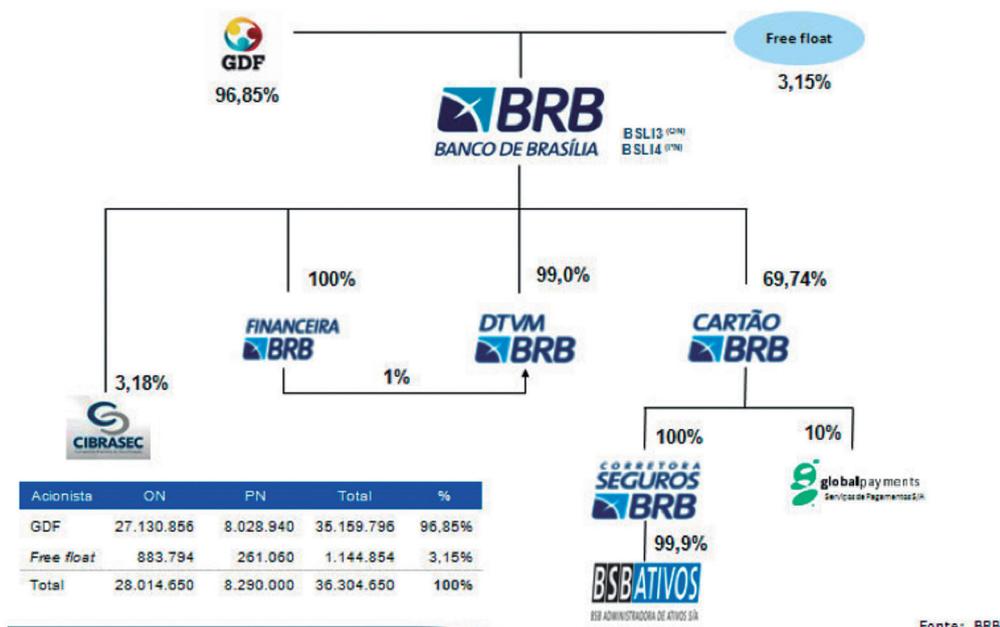
- a) A injeção de capital puro pelo acionista controlador, no caso o GDF.

- b) A retenção da distribuição de dividendos do acionista majoritário, que poderia ser usada para aumentar o capital do Banco. Hoje, o Estatuto Social confere o direito a dividendos anuais mínimos obrigatórios de 25% do lucro líquido.
- c) Outra alternativa é uma chamada de capital que possibilita-se ampliar o free float do banco, mas assegurando o GDF como acionista majoritário, preservando o BRB como banco público. Para tanto, o BRB precisa implantar as medidas necessárias à adesão de Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, com isso pode realizar abertura de capital (IPO). Dentre as exigências do Nível 1 da BM&FBOVESPA, está a manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações de 25% do capital social da companhia, o que depende de um posicionamento do acionista controlador.
- d) Um caminho importante para fortalecer o capital regulamentar do BRB é a utilização dos fundos públicos já existentes no orçamento do GDF. Tal situação encontraria respaldo na Resolução CMN 3.444, de 28/02/2007, e integraria o Nível II de Patrimônio Regulamentar (PR) para fins de enquadramento nas regras de Basileia, permitindo uma alavancagem maior do BRB. Registra-se que algumas instituições públicas federais tem alcançado autorização do BACEN para registrar os recursos de fundos públicos sob sua gestão financeira, como captações no Nível II do seu PR. Para tanto, torna-se necessário articular junto ao GDF, a revisão, e eventuais ajustes se necessário, da estrutura institucional dos Fundos Públicos, assemelhando-os aos Fundos Públicos Federais e firmando o BRB como seu agente financeiro. Além da necessária fundamentação jurídico-econômica para apresentar ao BACEN e solicitar registro do PL do(s) Fundo(s) no Nível II do PR.
- e) Outra possibilidade ainda é estabelecer acordo com os governos dos demais estados do Centro Oeste no sentido transformar o BRB de fato no Banco da Região, para tanto, esses governos aportariam capital na instituição. Para tanto, é necessária uma forte articulação política e mudanças no estatuto do banco e nas leis estaduais dessas unidades federativas. Neste caso, também poderia garantir o recebimento da folha de pagamento das prefeituras da Região no BRB.

7.3 Conglomerado BRB

A figura 1 abaixo apresenta a atual estrutura do conglomerado BRB:

Figura 1
Conglomerado BRB S.A



O banco tem atualmente três sociedades controladas e coligadas: BRB – Crédito, Financiamento e Investimento S.A. (Financeira BRB); a BRB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. (BRB DTVM) e a Cartão BRB. Além disso participa indiretamente por meio da Cartão BRB, empresa que o banco detém 69,74% do controle acionário, da BRB Administradora e Corretora de Seguros e da Global Payments. A BRB Administradora e Corretora de Seguros, por sua vez, possui o controle acionário da BSB ativos com 99,9% das ações.

Por fim, o banco participa da Companhia Brasileira de Securitização (Cibrasec), criada em julho de 1997, que é um companhia não financeira voltada para a aquisição e securitização de créditos imobiliários, por meio de emissão e colocação nos mercados financeiro e de capitais, de Certificados de Recebíveis Imobiliários e outros títulos de crédito. De acordo com o Relatório de Administração do BRB (1o semestre/2014), “a Cibrasec foi instituída com capital formado por bancos brasileiros – estatais e privados, e por bancos estrangeiros. O BRB – Banco de possui 3,18% de suas ações e o valor contábil de R\$ 2.100 mil”.

Destaca-se que a Financeira BRB é a única financeira pública do Brasil, sendo que seu modelo de negócios prevê a atuação focada em produtos de crédito de varejo, com rentabilidade e segurança, no intuito de prospectar novos clientes para o Conglomerado BRB e ampliar o portfólio do banco comercial.

De acordo com o Relatório de Administração do BRB, 1o semestre de 2014, a Financeira BRB aumentou sua carteira de crédito em 44,7% em relação ao mesmo semestre do ano anterior, evoluindo de R\$ 566 milhões para R\$ 819 milhões. O crédito consignado representou 78,3% da carteira de crédito da Financeira BRB. A empresa atua por meio dos seus correspondentes em todo país, exceto junto aos servidores do GDF.

A Financeira BRB apresentou resultado líquido, no 1o semestre de 2014, de R\$ 5,92 milhões, atingindo um patrimônio líquido de R\$ 75,2 milhões, um aumento de R\$ 6,5 milhões em relação ao patrimônio líquido de junho de 2013.

A BRB DTVM é a instituição responsável pela gestão e administração dos diversos fundos de investimento e prestação de serviços financeiros qualificados. A empresa apresentou lucro líquido de R\$ 2,2 milhões no 1o semestre de 2014, R\$ 1,2 milhão (115,8%) maior que o registrado no primeiro semestre de 2013. De acordo com o Relatório Administração do BRB, no 1o semestre/2014, o volume de recursos de terceiros administrado pela BRB DTVM, descontadas as aplicações de fundos em fundos, totalizou R\$ 1,6 bilhão no primeiro semestre 2014, isto é, um crescimento de 46,01% em relação ao 1o semestre de 2013. O patrimônio líquido apurado ao final do 1o semestre de 2014, evoluiu 5,74%, alcançando R\$ 45,4 milhões.

Em 2014, a empresa em busca de novas fontes de receitas, lançou o Fundo de Investimento Imobiliário SIA Corporate, com patrimônio inicial de R\$ 65 milhões e o BRB Fundo de Investimento em Renda Fixa 2023, que destina-se à aquisição de Notas do Tesouro Nacional – Série B, com vencimento em 2023. Esse fundo tem como público alvo os Regimes Próprios de Previdência Social, que buscam atingir metas atuariais adquirindo ativos atrelados ao IPCA.

De acordo com o Relatório da Administração do BRB (1o semestre/2014), a Cartão BRB atua com um portfólio diversificado de produtos para os mais variados segmentos, sendo responsável pela liquidação financeira junto às bandeiras Visa e MasterCard. A empresa está presente também no segmento de Adquirência, por intermédio da Joint Venture formalizada com a Global Payments South America Serviços de Pagamentos Ltda (vide figura 1).

Importante destacar que vários fatores apontam para um cenário positivo e de crescimento do mercado de cartões no Brasil. Isso deve a fatos como o processo bancarização, a expansão das vendas do comércio e uso cada vez mais intensivo de pagamentos por meio eletrônicos.

Além de contar com agências e correspondentes bancários do BRB, a Cartão BRB possui outros canais de atendimento, como as Redes Cirrus e Plus, a Rede Verde-Amarela, o Banco24Horas e a Rede Compartilhada com mais de 6.200 caixas eletrônicos do Banco do Brasil no território nacional.

De acordo com o Relatório de Administração, a Cartão BRB vem crescendo com rentabilidade superiores ao mercado. O resultado líquido da Cartão BRB cresceu 106% em relação ao mesmo período do ano anterior, passando de R\$ 16,1 milhões para os atuais R\$ 33,3 milhões.

A BRB Administradora e Corretora de Seguros S.A. registrou, no primeiro semestre de 2014, um montante de R\$ 45,1 milhões de arrecadação em prêmios líquidos de seguros, apresentando um crescimento de 7% em relação ao primeiro semestre de 2013. A Corretora registrou, no primeiro semestre de 2014, um lucro líquido ajustado de R\$ 12,1 milhões. A rentabilidade foi de 21% sobre o patrimônio líquido, cujo saldo alcançou R\$ 66,9 milhões (Relatório da Administração do BRB – 1º semestre de 2014).

O BRB precisa aprimorar seu processo de governança e a relação com suas empresas controladas e coligadas. A BRB DTVM tem portfólio de produtos importantes, mas precisa atuar para além da rede BRB. A Cartão BRB e a Financeira BRB devem ser fortalecidas e ter suas atuações expandidas para região Centro-Oeste, em particular, no eixo Brasília-Anápolis-Goiânia.

Por outro lado, o banco também precisa ampliar o seu leque de serviços aos seus clientes, e com isso incrementar as suas receitas com prestação de serviços. Nesse aspecto deve ser investido no conglomerado com fortalecimento das empresas coligadas e criação de outras empresas, notadamente a fundação da BRB - Seguradora.

A nova empresa além de possibilitar uma atuação no segmento de seguridade social, que tem sido gerador de importantes receitas as instituições financeiras, poderia contribuir para o aumento de capital da instituição. Uma vez que a empresa pode ser criada com sócios estratégicos no mercado.

A título de exemplo, o maior banco estadual do país (Barrisul) já anunciou que vai criar, ainda neste ano, sua seguradora, visando diversificar o mix de produtos e com isso aumentar futuros resultados da sua margem financeira. O banco espera que receita de seguro e previdência alcance o patamar de R\$ 130 milhões até o final de 2014.¹⁶

Importante destacar que o segmento de previdência privada¹⁷ vem contribuindo com uma fatia importante dos lucros dos bancos no Brasil. Algumas informações referentes ao ano de 2013, revelam que as receitas dos planos de previdência privada no Banco do Brasil passaram de R\$ 256,9 milhões no terceiro trimestre de 2002 para R\$ 431,2 milhões no mesmo período de 2013. Isso indica um aumento de 67,9%, o mais expressivo dentro de uma rubrica em que estão incluídos seguros (aumento de receita de 6,03% no período) e capitalização (21,43%).

No Bradesco a previdência privada (acrescido de seguro e de capitalização) respondeu por 28% (ou R\$ 158 milhões) do lucro de R\$ 564 milhões registrado no terceiro trimestre de 2013.

Os dados da Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid) indicam que o setor de previdência complementar movimentou 16% do PIB do país, e nos próximos 10 anos estima-se que os fundos de previdência terão acumulado cerca de 32% do PIB.¹⁸

7.4 Estrutura de Gestão

7.4.1 Gestão Participativa e Profissionalização: Os princípios da gestão participativa, que compõem as práticas democráticas de administração devem estar presentes no cotidiano da instituição, em todos os seus níveis e escalões. Isso se agrega aos fundamentos de profissionalização anteriormente referidos e aqui reafirmados:

- (a)** Aperfeiçoamento do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR): consolidando esses princípios e valores, na perspectiva de conferir ao corpo técnico do banco, que responde pelo segundo e terceiro escalão na hierarquia da empresa, critérios transparentes de comissionamento e descomissionamento assegurando a continuidade administrativa;
- (b)** Eleição de um Representante Funcional para o Conselho de Administração (CONSAD): o projeto de lei aprovado na Câmara Distrital foi vetado pelo atual governador, sob alegação de "vício de origem". A proposta é que o governo eleito em 2014 assumisse esse compromisso e mande para a Câmara um projeto com o mesmo fim.
- (c)** Participação dos funcionários na superior administração do banco (presidência, vice-presidências e diretorias): visando mitigar a descontinuidade administrativa. Além da fidúcia do acionista majoritário, o critério para nomear vice-presidente e diretores deveria ser balizado pelo conhecimento técnico da área, levando em conta o critério de pertencimento ao quadro funcional do banco.

7.5 Tecnologia da Informação

O Banco necessita fazer com urgência a atualização da informática, revendo toda a sua tecnologia de informação para ser ágil no lançamento e acompanhamento dos novos produtos e prestação de serviços. Em suma, destacamos:

- (a)** Executar o orçamento previsto para TI, consolidando o projeto Multicanal na perspectiva de mitigar o passivo do banco nessa área estratégica.
- (b)** Investir na consolidação do quadro de carreira próprio, adequando o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) no sentido de vincular o corpo técnico e fortalecer o setor;

¹⁶ <http://www.monitormercantil.com.br/index.php?pagina=Noticias&Noticia=157372&Categoria=FINANCEIRO>

¹⁷ http://www.revistacobertura.com.br/lemais_materias.php?cd_materias=17908&friurl=:Previdencia-privada-engorda-lucro-dos-bancos-

¹⁸ Idem.

- (c) Gerar informação própria. Hoje, o banco não disponibiliza informação em tempo real para tomada de decisão, para que a agência atenda bem aos clientes. É necessário acelerar algumas iniciativas em andamento buscando disponibilizar as informações online.
- (d) Melhorar a sinergia entre TI e Negócios. É necessário trabalhar com a metodologia de análise de Retorno sobre os Investimentos (ROI) para poder direcionar os investimentos em TI. É fundamental reconhecer que TI e Negócios estão desconectados, no dia-a-dia. Então, essas duas áreas devem funcionar no mesmo ambiente, de forma sinérgica.

7.6 Gestão de Pessoas

Com base no Relatório da Administração do BRB (base: 30/06/2014), observa-se que o quadro de funcionários do banco fechou o primeiro semestre com 3.136 bancários, 766 terceirizados, 452 estagiários e 109 jovens aprendizes. Os dados do Relatório da Administração indicam que, neste período, “ocorreram mais de 3.000 participações em eventos de capacitação, aumentando as competências e incentivando o desenvolvimento do capital humano”. A instituição oferece aos seus empregados, além dos benefícios legais (auxílio alimentação e vale transporte) os auxílios natalidade e educacional. Os dados sobre a formação acadêmico-profissional dão conta de que “135 empregados, em áreas previamente definida pelo Banco, nos níveis de graduação e pós-graduação”.

O BRB garante que vem executando uma política de processos seletivos e recrutamentos visando à “ocupação de postos de trabalho e a seleção dos empregados para as atividades e funções gratificadas”. Ademais, o concurso público para o cargo de Escriturário segue em vigor (CP 27) e foram convocados 966 novos trabalhadores (100 somente em junho de 2014). Por outro lado, o concurso público para o “cargo de nível superior de Analista de Tecnologia da Informação, com a aprovação de 360 candidatos continua vigente, com a convocação de 40 aprovados” (fonte cit.)

Frente a esse quadro, as entidades signatárias propõem:

- (a) Profissionalização e valorização do quadro funcional do BRB: Na prática isso significa adotar política de gestão de pessoas, no tocante ao acesso aos cargos comissionados, baseada em critérios justos, transparentes e técnicos.
- (b) Política de treinamento permanente para os funcionários: adoção de uma política de formação e educação continuada, visando constituir uma base funcional sólida e profissionalizada, contribuindo para a qualidade do atendimento do público e à disputa de espaços junto ao GDF, SUDECO entre outros órgãos de gestão superior.
- (c) Presença dos funcionários nos órgãos públicos: a defesa do banco e a conquista e ampliação dos negócios passa pela presença dos funcionários atuando junto aos diversos poderes, ou seja, nos órgãos públicos locais e federais, nos parlamentos e no judiciário, a exemplo do que faz o Banco do Brasil. Além da presença nas diversas secretarias do GDF.
- (d) Responsabilização: o banco deve estabelecer níveis de responsabilidades e os funcionários de todos os níveis (a começar pelo primeiro escalão) devem ser responsabilizados por seus atos.
- (e) Avaliação: hoje a avaliação do banco é top-down. Torna-se necessário a implantação de um processo avaliativo de 360o.

7.7 Outras Medidas Exequíveis para a Perenidade do Banco

Além das medidas apontadas anteriormente, destacamos a necessidade de desenvolver os projetos abaixo:

- (a)** Escritório de Projetos: o banco deve instituir escritório de projetos vinculado à alta gestão da instituição;
- (b)** Correspondentes Bancários: o BRB deve que criar novas regras de governança para seus correspondentes bancários;
- (c)** Diversificação de Negócios: somente as operações de créditos não sustentam os resultados necessários face à concorrência bancária. O banco deve ser múltiplo e operar nos diversos segmentos do mercado financeiro;
- (d)** Programa de Modernização: o banco precisa de um grande programa de modernização que projete a agência do futuro, unindo modernidade e cultura organizacional nova;
- (e)** Ampliação da Base de Clientes: é fundamental ampliar a base de correntistas para além dos servidores do GDF. O BRB precisa ter ousadia para atrair a juventude, devendo para tanto desenvolver projetos na área cultural da cidade. Além de TI que seja atraente aos jovens;
- (f)** Criação de Setor de Previsão de Análise de Cenários e Tendências Econômicas: o BRB deve envidar esforços na criação de uma estrutura de inteligência que desenvolva análise de cenários econômicos, ambientes e tendências que impactam os negócios da instituição.

Esse conjunto de propostas resume, sucintamente, a contribuição das entidades signatárias que representam o conjunto dos bancários e bancários do BRB. Mais que convicções e valores, registramos aqui nossa esperança de ter no próximo GDF (qualquer que seja o eleito), que representa o acionista majoritário do banco, um parceiro estratégico na luta pela defesa, fortalecimento e perenização do Banco de Brasília, do Distrito Federal e Entorno e, por fim, firmando-se como o banco de desenvolvimento da Região Centro Oeste.



O futuro do BRB *depende de você!*



Sindicato dos Bancários de Brasília



BRB Clube
de Seguros e Assistência

