

**O GERENCIAMENTO DE FLUXO DE NUMERÁRIO COMO FERRAMENTA
DE GESTÃO DE CUSTOS**

**MANAGEMENT OF CASH FLOW AS A TOOL FOR MANAGEMENT OF
COSTS**

**LA GERENCIA DE FLUJO DE NUMERARIO COMO INSTRUMENTO DE
GESTIÓN DE COSTOS**

CELSO FERNANDO OLIVEIRA JUNIOR¹

ADOLFO ALEXANDRE VERNINI²

Recebido em setembro de 2009. Aprovado em setembro de 2009.

¹ Graduado em Logística e Transportes pela Faculdade de Tecnologia de Botucatu.

² Professor Especialista da Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Graduado em Administração de Empresas e em Logística e Transportes. Especialista em Gestão Empresarial. Pós-graduando em Metodologia do Ensino Superior.

O GERENCIAMENTO DE FLUXO DE NUMERÁRIO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE CUSTOS

RESUMO

O Gerenciamento de Fluxo de Numerário (GFN) é uma ferramenta de gestão e foi implantada para corrigir desajustes no transporte de numerário em agências bancárias onde o planejamento era baseado apenas no conhecimento empírico dos funcionários envolvidos no processo, o que resultava em viagens desnecessárias e em altos gastos com intercâmbios de valores. O objetivo principal do GFN é reduzir os valores gastos com transporte de numerário.

O sistema consiste em analisar séries históricas, ou seja, buscar, nos períodos semelhantes do passado, dados que possibilitem a projeção de demandas futuras. O GFN, porém, não descarta o conhecimento dos funcionários sobre as características e peculiaridades da região onde está a agência. O Gerenciamento de Fluxo de Numerário foi implantado em uma agência bancária de Bauru e teve um excelente desempenho, com efeitos altamente positivos, baixo custo de implantação, rapidez no retorno de resultados atingindo seu objetivo principal – a redução de gastos com transporte de numerário.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Planejamento. Transporte de numerário.

MANAGEMENT OF CASH FLOW AS A TOOL FOR MANAGEMENT OF COSTS

ABSTRACT

Management of cash flow (GFN in portuguese) is a management tool, and was implanted to correct misalignments in the transport of money in bank agencies where the planning was established only in the empirical knowledge of the involved employees in the process, what it resulted in unnecessary trips and high expenses with interchanges of values. The main objective of the GFN is to reduce the values expenses with transport of cash. The system consists of analyzing historical series, that is, to search in the similar periods of the past, given that they make possible the projection of future demands. The GFN, however does not discard the knowledge of the employees on the characteristics and peculiarities of the region where it is the agency. The Management of Flow of Money was implanted in a bank agency of Bauru and had an excellent performance, with highly positive effect, low cost of implantation, quickly in the return of results and reaching of its main objective - the reduction of expenses with transport of cash.

KEYWORDS: Management. Planning. Transport of cash.

LA GERENCIA DE FLUJO DE NUMERARIO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE COSTOS

RESUMEN

La Gerencia de Flujo de Numerario (GFN) es un instrumento de gestión y fue implantado para corregir desajustes en el transporte de numerario en sucursales bancarias donde el planeamiento era basado solamente en conocimiento empírico de los empleados implicados en el proceso, que resultaba en viajes innecesarios y a altos costos con intercambios de valores. El objetivo principal de la GFN es reducir los costos de los valores con transporte de numerario. El sistema consiste en analizar la serie histórica, es decir, buscar en períodos similares del pasado, datos que posibiliten la proyección de demandas futuras. Sin embargo, la GFN, no descarta el conocimiento de los empleados respecto a las características y peculiaridades de la región donde está la sucursal. La GFN fue implantada en una sucursal bancaria de Bauru y tuvo un excelente desempeño, con resultados altamente positivos, costo bajo de implantación, rapidez en el retorno de resultados, logrando su objetivo principal – la reducción de gastos con transporte del numerario.

PALABRAS-CLAVE: Gestión. Planeamiento. Transporte de Numerario.

1 INTRODUÇÃO

O final do século passado foi marcado por intensa concorrência em todos os setores da economia mundial. Em mercados competitivos, as organizações mais fortes têm maiores probabilidades de sobreviverem. Deste modo, a busca pela eficiência é uma tarefa constante dos administradores, que procuram aliá-la sempre à rentabilidade do negócio. Segundo Ceretta e Niederauer (2000), as transformações na economia internacional vêm atingindo em grande escala o setor bancário brasileiro.

Para Marques et al. (2004), uma série de eventos e fatores vem mudando drasticamente as características do ambiente de negócios dos bancos comerciais ao redor do mundo.

Globalização, aberturas de mercados e crescentes investimentos em tecnologia de informação são alguns dos mais importantes fatores que estão criando um novo cenário de forças competitivas nestes mercados e impondo mudanças e preocupações nas organizações bancárias.

Em busca de fortalecimento e sobrevivência, muitas das instituições financeiras estão implantando sistemas e ferramentas de gestão de custos, com o objetivo reduzi-los ao máximo.

O Gerenciamento de Fluxo de Numerário (GFN) é uma dessas

ferramentas e foi implantada para corrigir desajustes no transporte de numerário em agências bancárias onde o planejamento era baseado apenas no conhecimento empírico dos funcionários envolvidos no processo, o que resultava em viagens desnecessárias e em altos gastos com intercâmbios de valores.

O objetivo do GFN era reduzir em mais de cinquenta por cento os valores gastos com transporte de numerário em uma agência bancária e adequar o saldo da tesouraria às reais necessidades de demanda o que, conseqüentemente, aumentou a segurança patrimonial e pessoal da agência.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para um melhor entendimento das definições dos gastos de uma empresa, Wernke (2004) dividiu esses gastos em cinco categorias:

Investimentos – são os gastos que trarão à empresa benefícios futuros. Um exemplo de investimento é a aquisição de ativos, como equipamentos, visando um retorno futuro na forma de aumento de produção ou melhoria de qualidade.

Despesas – são gastos não relacionados com a produção de bens ou serviços oferecidos pela empresa, ou seja, são gastos da área não produtiva. Os salários e encargos sociais da

administração são exemplos de despesas administrativas e os gastos com propaganda podem ser classificados como despesas comerciais.

Perdas – são fatos ocorridos em situações excepcionais e que fogem da normalidade das operações da empresa. São eventos ocasionais e indesejados. Um exemplo de perda é a deterioração anormal de ativos causados por um incêndio.

Custos – são gastos efetuados no processo de fabricação de produtos ou na prestação de serviços. No setor bancário, pode-se entender como custos os salários e encargos sociais dos funcionários das agências e os gastos com a manutenção da tesouraria.

Desperdícios – esta definição engloba os custos e as despesas utilizados de forma não eficiente, ou seja, atividades que não agregam valor e resultam em gasto de tempo ou dinheiro. Os gastos com viagens desnecessárias de numerário podem ser citados como exemplo de desperdício.

Segundo Sá (1995), custo é tudo o que se investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade (no sentido amplo). Já para Leone (1997), custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos.

Para Wernke (2004), os custos são classificados em três categorias: quanto à tomada de decisões, quanto à identificação e quanto ao volume produzido.

Quanto à tomada de decisões, os custos podem ser classificados como relevantes e irrelevantes. Os custos relevantes são os que se alteram de acordo com uma decisão tomada. Já os custos irrelevantes são aqueles independentes de uma tomada de decisão.

Quanto à identificação, os custos podem ser diretos ou indiretos. Os custos diretos são aqueles que podem ser identificados como pertencentes a um produto ou serviço, ou seja, caso não haja a produção ou execução do serviço, também não ocorrerá o custo. Os custos indiretos são os custos que ocorrem dentro de um processo de produção ou execução de um serviço, mas que não estão ligados diretamente a um produto ou serviço em específico.

Quanto ao volume de produção, os custos são classificados como fixos ou variáveis. Os custos fixos são os que tendem a se manter constantes independentemente do volume de produção. Os custos variáveis têm relação direta com o volume de produção, ou seja, quanto maior o volume de produção, maior serão os custos variáveis.

Dentre todas essas definições, o presente trabalho estudou os gastos da tesouraria de uma agência bancária, situada em Bauru, com o transporte de numerário que são classificados como custos relevantes, indiretos e variáveis.

Relevantes porque podem ser reduzidos conforme a tomada de decisões dos responsáveis pelo direcionamento estratégico da empresa. Indiretos porque não estão diretamente ligados a um produto ou serviço do banco, mas é necessário para o funcionamento da agência e suporte para as operações e negociações entre a instituição e o cliente, e variáveis, pois a atividade da tesouraria aumenta ou diminui de acordo com o volume de negócios efetivados na agência.

Antes de apresentar o Gerenciamento de Fluxo de Numerário, é preciso entender o funcionamento do sistema financeiro do Brasil, o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) e algumas definições utilizadas nas atividades de tesouraria do banco no qual será realizado esse estudo.

O SPB é um conjunto de procedimentos, regras, instrumentos e sistemas operacionais integrados, operados pelo Banco Central, que rege a transferência de recursos entre instituições financeiras, e o processamento de liquidação de pagamentos para pessoas,

empresas, governo, bancos e Banco Central.

Até meados dos anos 90, as mudanças no Sistema de Pagamentos Brasileiro – SPB foram motivadas pela necessidade de se lidar com altas taxas de inflação e, por isso, o progresso tecnológico então alcançado visou principalmente ao aumento da velocidade de processamento das transações financeiras. Na reforma conduzida pelo Banco Central do Brasil em 2001 e 2002, o foco foi redirecionado para a administração de riscos. Nessa linha, a entrada em funcionamento do Sistema de Transferência de Reservas – STR marca o início de uma nova fase do SPB. Com esse sistema, operado pelo Banco Central do Brasil, o país ingressou no grupo de países em que transferências de fundos interbancárias podem ser liquidadas em tempo real, em caráter irrevogável e incondicional. Esse fato, por si só, possibilita redução dos riscos de liquidação nas operações interbancárias, com consequente redução também do risco sistêmico, isto é, o risco de que a quebra de um banco provoque a quebra em cadeia de outros bancos, no chamado "efeito dominó".

Outra alteração importante ocorreu no regime de operação das contas de reservas bancárias. A partir de 24 de junho

de 2002, depois de observada uma regra de transição, qualquer transferência de fundos entre contas da espécie passou a ser condicionada à existência de saldo suficiente de recursos na conta do participante emitente da correspondente ordem. Com isso, houve significativa redução no risco de crédito incorrido pelo Banco Central do Brasil.

As Reservas Bancárias são contas que os bancos possuem no Banco Central, semelhantes a uma conta corrente, pois nelas são processadas toda a movimentação financeira diária dos bancos, decorrente de suas próprias operações ou de seus clientes. É na Reserva Bancária que os bancos devem manter os valores referentes ao depósito compulsório.

O depósito compulsório nada mais é que a manutenção obrigatória de certa quantia de valor na conta de reserva bancária que uma instituição financeira possui no Banco Central. O depósito compulsório é um instrumento de política monetária utilizado para retirar ou colocar moeda em circulação controlando assim a liquidez e, conseqüentemente, a inflação.

Em todas as áreas profissionais existem termos técnicos ou utilizados pelas pessoas envolvidas em um processo de trabalho que podem parecer estranhas aos ouvidos das pessoas leigas ao assunto.

Alguns termos utilizados nos processos realizados nas tesourarias das agências do banco alvo deste trabalho serão apresentados a seguir para maior entendimento do trabalho e das funções e objetivos do mesmo.

De acordo com Bankow et al. (2006), encaixe é a expressão utilizada para representar o numerário em caixa de um estabelecimento, ou seja, o encaixe de uma agência bancária é todo o valor em dinheiro armazenado nos cofres, caixas e terminais de auto-atendimento.

Já os terminais de autoatendimento podem ser definidos como terminais automatizados em que o próprio usuário executa as transações desejadas sem a interferência de um terceiro.

Remessas de valores são intercâmbios entre a agência e a sua supridora em qualquer que seja o sentido, da supridora para a agência ou vice-versa.

A agência responsável por manter abastecidas de numerários e outros ativos toda sua rede de dependências é chamada de supridora.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo foi desenvolvido em uma agência bancária do estado de São Paulo localizada na cidade de Bauru.

A agência em que foi desenvolvido o estudo ainda não utilizava o GFN como ferramenta de trabalho para realizar os seus pedidos e envios de valores à agência supridora (Setor Regional de Tesouraria) de sua cidade. Todo o planejamento de remessa de numerário era baseado em conhecimento empírico, ou seja, sem nenhuma fundamentação teórica. A média no período de janeiro a agosto de 2008 foi de aproximadamente sete viagens ao mês.

A média de valores gastos com despesas de remessas de numerário na agência no mesmo período foi de aproximadamente novecentos e noventa reais.

Segundo Pompermayer (2000), a instalação de um novo ambiente competitivo e a introdução da tecnologia da informação exercem uma pressão na direção de uma organização, para que responda de forma rápida aos apelos das necessidades do ambiente externo, em busca de aumento de produtividade e redução de custos na gestão das empresas e, para que a organização atinja esse estágio, é fundamental a adequação e reformulação de algumas estratégias bem como a reavaliação de seus processos internos e adaptação de sua estrutura organizacional.

O GFN é uma ferramenta de gestão e consiste em aplicar um modelo para

projeções de demanda baseado em séries históricas que busca otimizar o gerenciamento das remessas de numerário em uma agência bancária.

Consiste em buscar nos períodos semelhantes do passado, dados que possibilitem a projeção de demandas futuras. Não foi descartado, porém, o conhecimento dos funcionários sobre as características e peculiaridades da região onde está a agência.

O GFN utilizou como principais materiais, o sistema de informações do Banco e planilhas de cálculos.

O aplicativo do sistema de informações do banco utilizado foi o Controle de Movimentação de Valores (CMV) que disponibilizou dados dos meses anteriores tais como: saldos, remessas de pedido e envio de valores à agência supridora, entradas e saídas no caixa da agência, variações e movimentações e abastecimentos de terminais de autoatendimento. O aplicativo funcionou como um extrato de fluxo de numerário, e pela sua interpretação, chegamos às conclusões sobre o perfil, eficácia e comportamento da agência.

Através do sistema pode-se acessar o movimento de numerário de qualquer mês no passado, permitindo assim uma completa análise das datas passadas e disponibilizando o maior número de

informações para uma projeção futura mais segura e confiável.

A planilha de cálculos foi utilizada para elaborar duas tabelas: a primeira é bem simplificada e utiliza apenas uma fórmula, para calcular a média dos saldos de fechamento de caixa dos meses anteriores.

Após o tratamento dos dados coletados e o cálculo da média de variação de saída ou entrada de numerário na agência em cada dia do mês, foi elaborada a segunda tabela com o planejamento completo do mês ou dos meses seguintes, utilizando as médias calculadas e projetando as remessas necessárias para a adequação do saldo da tesouraria.

A planilha utiliza apenas uma fórmula para cálculo da média quinzenal de saldo de fechamento de caixa da tesouraria e foi utilizada para a projeção de apenas um mês, mas podendo ser adaptada

facilmente para projetar quantos meses forem necessários (Figura 1).

Nota-se ainda que, nos cinco primeiros dias utilizados para calcular a média de variação de numerário, foi utilizado o método de coleta de dados baseados em dias úteis, enquanto que nos demais dias do mês, foi utilizado o método de coleta por dias da semana. Nesse caso, utilizou-se o dia da semana equivalente ao que se pretendia projetar mais próximo do dia útil do mesmo. Por exemplo: se o dia em que se pretendia projetar a demanda de numerário for uma quarta-feira, décimo oitavo dia útil, foram utilizados dados das quartas-feiras dos meses passados mais próximas do décimo oitavo dia útil.

Quando o dia a ser projetado foi uma sexta-feira, foi necessária a utilização das variações de saldo dos dias sábado e domingo subsequente, para que a precisão da projeção fosse maior.

PRIMEIRA QUINZENA							VALORES EM R\$ MIL	
DATA	DIA ÚTIL	SALDO INICIAL	PEDIDO	ENVIO	SALDO FINAL	VARIACAO		
01/11/08								
02/11/08								
03/11/08								
04/11/08								
05/11/08								
06/11/08								
07/11/08								
08/11/08								
09/11/08								
10/11/08								
11/11/08								
12/11/08								
13/11/08								
14/11/08								
15/11/08								
MÉDIA								

Figura 1. Planilha do BrOffice.org Calc utilizada para a projeção de demandas futuras de entrada e saída de numerário da tesouraria (primeira quinzena).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com Daft (1999), a tecnologia empregada pela organização inclui o conhecimento, as ferramentas, as técnicas e as atividades desempenhadas para transformar os insumos da organização em resultados; nesse sentido, compreende seus equipamentos, as habilidades dos empregados e os procedimentos estabelecidos para os trabalhos.

Neste contexto descrito por Daft, o Gerenciamento de Fluxo de Numerário nada mais é que uma ferramenta, ou sistema de gestão de custos, que deve ser utilizada em conjunto com outros procedimentos e técnicas.

Um sistema de gestão de custos pode ser considerado como um centro processador, no qual os dados constituir-se-ão nas entradas e as informações nas saídas do sistema (POMPERMAYER, 2000).

A metodologia do GFN consistiu em analisar séries históricas de fluxo de numerário coletando dados de meses anteriores nas datas semelhantes às quais se desejou projetar, processando esses dados em uma planilha de cálculos resultando nas informações necessárias para a confecção de uma tabela com a projeção de demanda de numerário em datas futuras.

O Gerenciamento de Fluxo de Numerário foi colocado em prática analisando dados referentes aos meses anteriores a novembro de 2008, com o

objetivo de projetar para todos os dias do mês de novembro, as variações, necessidades remessas de pedidos e envios de numerário à agência supridora (Setor Regional de Tesouraria).

Iniciou-se então a projeção para o dia três de novembro, primeiro dia útil do mês, lançando na planilha de cálculos os valores referentes às variações de seis datas equivalentes, ou seja, o primeiro dia útil de seis meses anteriores com variações semelhantes, descartando as variações com valores distorcidos, muito acima ou abaixo da média.

Foram então calculadas todas as médias necessárias para a projeção das demandas referentes ao mês de novembro.

Após concluída a etapa de coleta e o tratamento dos dados, e de posse das médias dos dias úteis calculadas, o próximo passo foi elaborar uma planilha (Figuras 2 e 3) de cálculos que permitiu a projeção do movimento de numerário das duas quinzenas do mês de novembro, inclusive as possíveis remessas de intercâmbio de valores.

PRIMEIRA QUINZENA						
VALORES EM R\$ MIL						
DATA	DIA ÚTIL	SALDO INICIAL	PEDIDO	ENVIO	SALDO FINAL	VARIAÇÃO
01/11/08		377,6			377,6	
02/11/08		377,6			377,6	
03/11/08	1	377,6			333,09	-44,51
04/11/08	2	333,09			250,87	-82,22
05/11/08	3	250,87	206		351,02	-105,85
06/11/08	4	351,02			243,25	-107,77
07/11/08	5	243,25			50,88	-192,37
08/11/08		50,88			50,88	
09/11/08		50,88			50,88	
10/11/08	6	50,88			356,1	305,22
11/11/08	7	356,1			385,72	29,62
12/11/08	8	385,72			413,32	27,6
13/11/08	9	413,32			455,33	42,01
14/11/08	10	455,33			385,82	-69,51
15/11/08		385,82			385,82	
MÉDIA					297,88	

Figura 2. Projeção para a primeira quinzena do mês de novembro de 2008.

SEGUNDA QUINZENA						
VALORES EM R\$ MIL						
DATA	DIA ÚTIL	SALDO INICIAL	PEDIDO	ENVIO	SALDO FINAL	VARIÇÃO
16/11/08		385,82			385,82	
17/11/08	11	385,82			623,88	238,06
18/11/08	12	623,88			673,91	50,03
19/11/08	13	673,91			744,8	70,89
20/11/08	14	744,8			798,47	53,67
21/11/08	15	798,47		500	180,64	-117,83
22/11/08		180,64			180,64	
23/11/08		180,64			180,64	
24/11/08	16	180,64			351,09	170,45
25/11/08	17	351,09			384,82	33,73
26/11/08	18	384,82			416,65	31,83
27/11/08	19	416,65			453,7	37,05
28/11/08	20	453,7			325,39	-128,31
29/11/08		325,39			325,39	
30/11/08		325,39			325,39	
MÉDIA					423,42	

Figura 3. Projeção para a segunda quinzena do mês de novembro de 2008.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se no GFN uma poderosa ferramenta de gestão de custos capaz de permitir um controle das remessas de numerário na tesouraria de uma agência bancária. De acordo com Perez Júnior et al. (ou 1997), controle significa tomar conhecimento de uma determinada realidade, compará-la com o que deveria ser em termos ideais, identificar oportunamente os desvios e adotar providências no sentido de corrigi-los.

Outra vantagem do Gerenciamento de Fluxo de Numerário foi a rapidez de implantação e a apresentação dos resultados. Desde a primeira fase do processo, a coleta de dados, até a obtenção dos resultados finais, foram necessários

apenas sessenta dias. Tempo considerado pouco se comparado com outras ferramentas de gestão como sistemas informatizados ou mudanças estruturais.

5 CONCLUSÃO

Ao final do trabalho, pode-se concluir que o Gerenciamento de Fluxo de Numerário, quando aplicado como ferramenta de gestão, resultou em grandes avanços no que diz respeito à redução de gastos e otimização de processos. Sem custos de implantação, atingiu completamente às expectativas e atingiu plenamente todos os objetivos aos quais era proposto.

REFERÊNCIAS

BANKOW, A. P. A. et al. **Valores: aprenda a gerenciar**. Manaus: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CERETTA, P. S.; NIEDERAUER, C. A. P. Rentabilidade do setor bancário brasileiro. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 24. Florianópolis, 10-13 set., 2007.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

LEONE, G. S. G. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARQUES, F. T.; MATIAS, A. B.; CAMARGO JUNIOR, A.S. **Desempenho dos bancos comerciais e múltiplos de grande porte no Brasil**, São Paulo: CLADEA, 2004.

PEREZ JUNIOR, J. H. ; BEGALLI, G. A. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

POMPERMAYER, C. B. **Estruturas organizacionais e sistemas de gestão de custos: proposta de um modelo conceitual de gestão de custos para estruturas contemporâneas**. Curitiba: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 2000.

SÁ, A. L. de. Custo da qualidade total. In: _____. **IOB - Temática Contábil e Balanços: Boletim**. São Paulo, n. 2, p.12-16, 1995.

WERNKE, R. **Gestão de custos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.