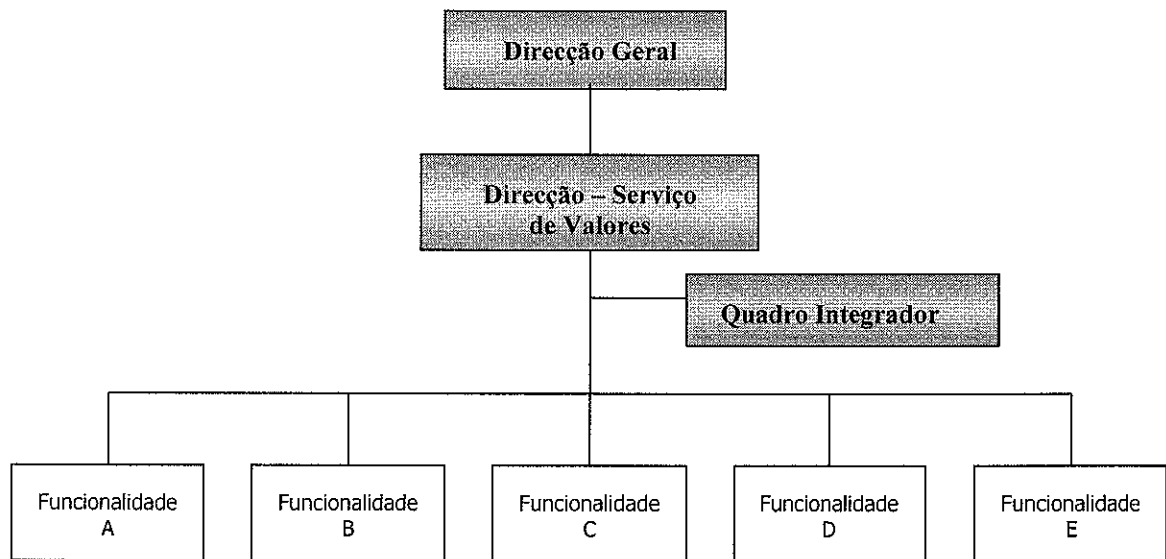


Figura 10: Estrutura da Equipa de Trabalho



6. Enquadramento Funcional

Contextualizando todos os desenvolvimentos abordados anteriormente ao longo do presente estudo, é facilmente perceptível que são inúmeras as vantagens pela adopção de uma estratégia de desenvolvimento empresarial ligada à componente “Outsourcing”, destacando-se não somente a inclusão de novas tecnologias, mas sobretudo a importância fulcral do conhecimento colectivo gerado e adquirido, das habilidades criativas e inventivas, dos valores, das atitudes e dos comportamentos, bem como a motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes, isto é, cada vez mais mente e menos músculo.

A gestão eficiente caracteriza-se por isso pelo ênfase dado ao portfólio de competências (Hamel e Prahalad, 1995; Ansoff, 1965), ao laço comum entre actividades da empresa e relações produto-mercado (Ansoff, 1965), ao padrão de princípios objectivos, propósitos, metas, políticas e planos das empresas (Andrews, 1971), às artimanhas de sobrevivência e sustentação (Mintzberg, 1987), ao talento individual e, sobretudo, à sinergia de trabalhos em equipa numa lógica win-win de criação de valor. Mas para isso é necessário que os gestores desenvolvam as competências e as capacidades para atingir os objectivos organizacionais e, essas competências e capacidades, envolvem também a transformação da arquitectura

organizacional e a gestão por processos. Ou seja, há que rever as estruturas mais adequadas como meio para a excelência nos processos de negócio.

Esta situação remete-nos para o facto de que uma estratégia de liderança baseada apenas no preço será difícil de manter a longo-prazo, pelo que os gestores terão de pensar mais numa estratégia de crescimento e de diferenciação através da redução de custos e de melhoria de produtividade ao longo da cadeia de valor, por forma a gerar um volume maior na qualidade dos seus produtos/serviços.

Considera-se portanto, que as empresas devam implementar no seu contexto empresarial uma abordagem contingencial, por contraste com a abordagem de tipo <all or nothing>, que procura simultaneamente maximizar os pontos fortes da organização no desempenho das actividades críticas (através da concentração e focalização dos recursos no seu desempenho) e minimizar os pontos fracos (através do recurso a subcontratados que tenham vantagens competitivas no desempenho das actividades, críticas ou não, onde a empresa padeça de aspectos desfavoráveis) (Santos, 1998).

O que se pretende com o presente projecto é exactamente a ênfase desta conjuntura, recorrendo a subcontratados no melhoramento de determinadas medidas que visem a regulamentação de parâmetros e a execução de funções de forma automatizada, sem intervenção humana. Podemos também denominá-lo de projecto integrativo, ou seja, capaz de efectuar funções que vão desde a mais simples à mais complexa, permitindo que os sistemas e dispositivos venham a ser controlados de modo inteligente, tanto individualmente quanto em conjunto, visando alcançar um maior conforto, informação e segurança.

6.1. Conceitos

Crédito á conta



Entende-se por crédito em conta a disponibilização de fundos resultantes de um depósito ou ganhos derivados de um determinado negócio ou investimento. Neste enquadramento, os créditos resultam de recolhas de valores por parte da ETV a clientes, ATM's, DD e CN e/ou directamente nos balcões, sendo posteriormente necessário proceder ao crédito na conta dos beneficiários correspondentes.

Clientes Especiais (CE) – São clientes que pela sua grandeza em termos de transaccionalidade dos valores monetários que lhes estão subjacentes são considerados “especiais” por parte da entidade bancária.

Depósitos Directos (DD) – Soluções rápidas de depósito (envelope) que a entidade bancária disponibiliza aos seus clientes, dentro do horário de funcionamento de qualquer agência.

Cofres Nocturnos (CN) – Soluções rápidas de depósito (envelope) que a entidade bancária disponibiliza aos seus clientes, fora do horário de funcionamento de qualquer agência.

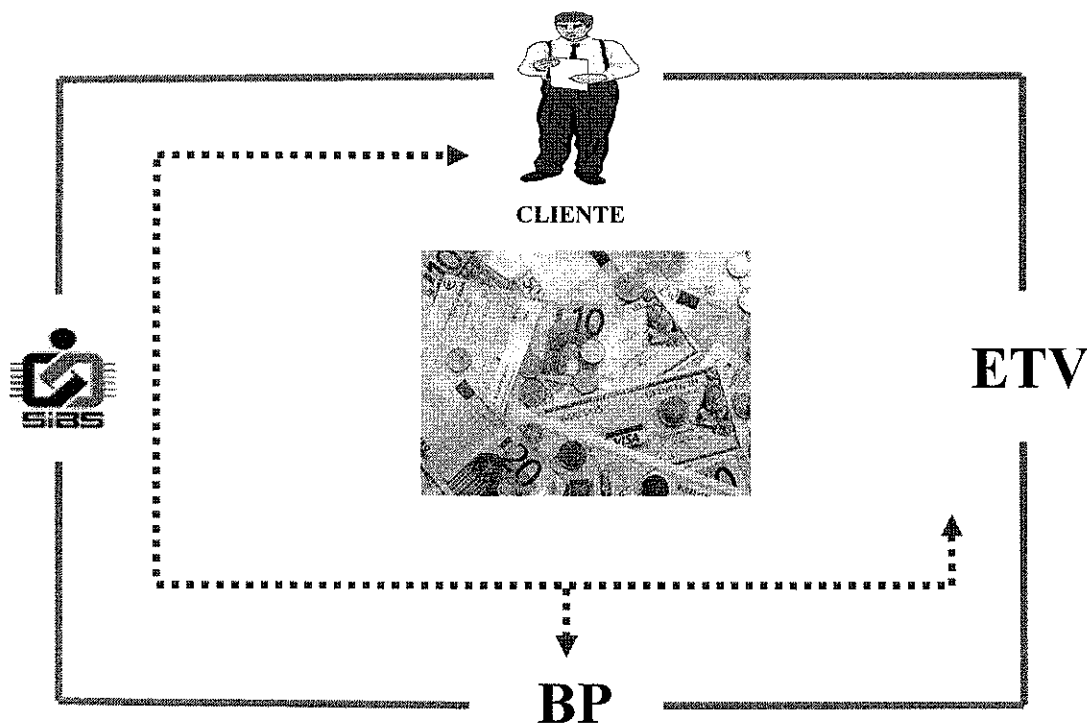
Depósitos Direcção Geral do Tesouro (DGT) – Depósitos em contas da DGT implicando a introdução de referências próprias que constam na guia de depósito.

Numismática – Engloba um conjunto de moedas com acabamento especial e geralmente cunhadas em metais nobres, destinados ao coleccionismo. Estas moedas não entram para o saldo de tesouraria do balcão.

Moedas comemorativas – São fabricadas casualmente de acordo com edições limitadas da casa da moeda. Outra das particularidades deste tipo de valor monetário é o facto de terem valores cunhados, o que permite que possam ser utilizadas em transacções sempre que se pretenda. Estas moedas entram para o saldo de tesouraria do balcão.

Ouro – É um metal precioso comercializado em forma de moeda ou barra. Os valores existenciais não entram para o saldo de tesouraria do balcão.

6.2. Intervenientes



BP (Serviço de Valores)

É responsável pelo controlo de todo o processo inerente ao transporte de numerário entre balcões e a tesouraria central, controlando o numerário em trânsito, a regularização das diferenças identificadas no transporte de valores e a regularização das diferenças de caixa. Controla também os saldos existentes nas tesourarias centrais, operacionaliza as operações de importação e exportação de moeda e a relação com a ETV. Também acompanha a instalação e utilização de dispensadores e dispensadores/recicladores, assim como, o carregamento e fecho de ATM's. Por último, presta também serviços no âmbito da assistência a clientes, de tesouraria e terceiros.

ETV (Banca e serviços)

A ETV presta serviços na área da segurança de bancos e escritórios, espaços comerciais e instalações fabris. Neste conceito específico é a empresa responsável pelo transporte de valores efectuados entre a tesouraria central, as ATM's, o Banco de Portugal, os balcões e os clientes.

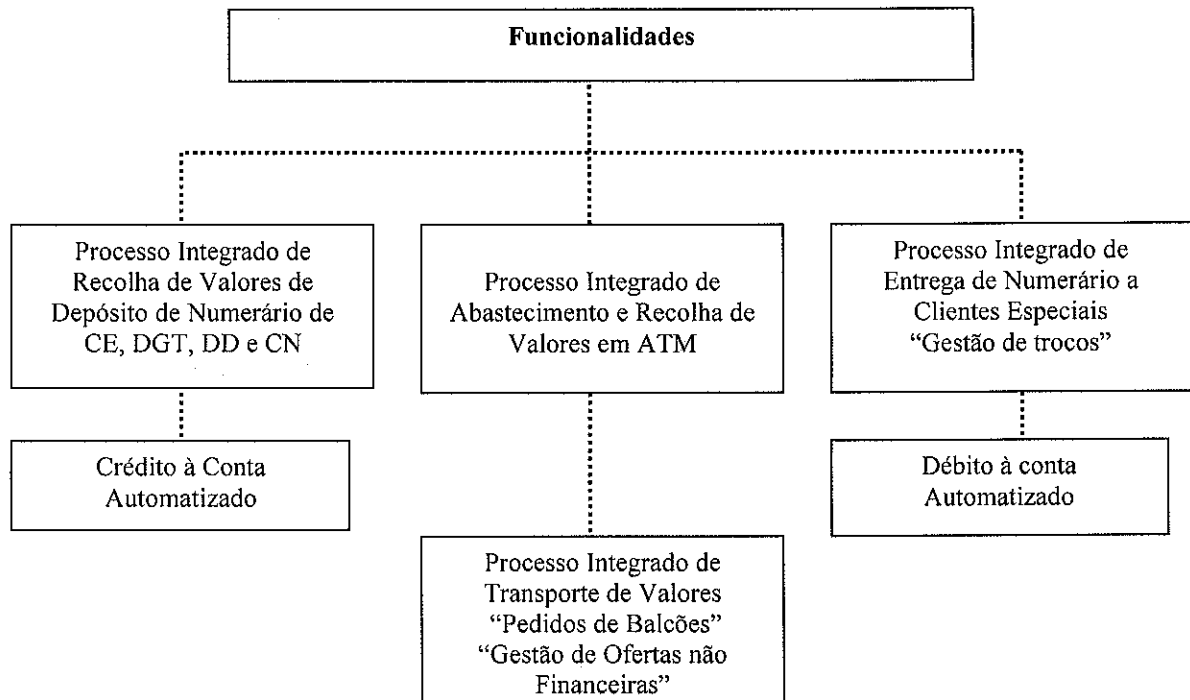
SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços)

A SIBS SA desenvolve a sua actividade prestando serviços na área da gestão de Multibanco, compensação e liquidação interbancária e personalização de cartões. No âmbito da sua actividade gere uma rede partilhada de ATM's (rede caixa automático Multibanco) que permite a realização de pagamentos electrónicos no ponto de venda, mediante a utilização de um cartão aceite no sistema, oferecendo ainda as maiores garantias de segurança, através de um funcionamento "on line", com a autorização do pagamento em tempo real, e da obrigatoriedade de utilização de código secreto para todas as operações com cartões de débito. Neste campo possibilita ainda o acesso a operações de caixa automática através do telefone móvel (TeleMultibanco), adesão ao sistema MBnet, entre outros. As restantes actividades desenrolam-se em torno da compensação e liquidação interbancária (cheques, efeitos, transferências interbancárias, débitos directos e SPGT - sistema de pagamentos de grandes transacções) e personalização de cartões chip, o que a posiciona como detentora de competências únicas nesta actividade.

6.3. Mapa de Funcionalidades

As alterações a efectuar no actual sistema visam modificações profundas em termos estruturais, pressupondo uma análise em três diferentes vertentes. Por um lado numa óptica de recolha e entrega de valores, por outro, numa conjectura correlacionada com o processo que envolve as ATM's e por fim visando ainda uma nova estrutura de automatização de processos relacionados com a gestão de outras ofertas financeiras – Figura 11. Ambos visam sobretudo a sistematização e simplificação de processos de forma a permitir que todas as acções sejam executadas de forma automatizada.

Figura 11: Enquadramento Funcional do Projecto



6.4. Processo Integrado de Recolha de Valores de Depósito de Numerário de CE, DGT, DD e CN.

6.4.1. Situação Actual

Os pedidos de recolha e entrega de valores por parte das agências (balcões) serão analisados num outro capítulo deste documento, pelo que os pressupostos que se seguem dizem respeito unicamente ao vínculo relacionado entre o Banco e os seus clientes. Actualmente, os pedidos de recolha por parte dos clientes estão enquadrados em timings já contratualizados de recolha de valores por parte da ETV, sendo que o processo está subjacente numa dicotomia que se desdobra em dois ramos distintos; numerário e cheques.

Em termos de numerário todo o processamento é realizado na ETV, desde a recepção do dinheiro até ao crédito na conta do cliente, realizado no sistema do Banco (espaço físico ETV). Resumidamente podemos descrevê-lo em quatro passos;

- a) Recolha de valores no cliente
- b) Tratamento de remessas (conferência de valores) – Sistema ETV
- c) Certificação de notas (no caso de moeda não é necessário)
- d) Crédito na conta – Sistema BP (Balcão B0127 e B0457)

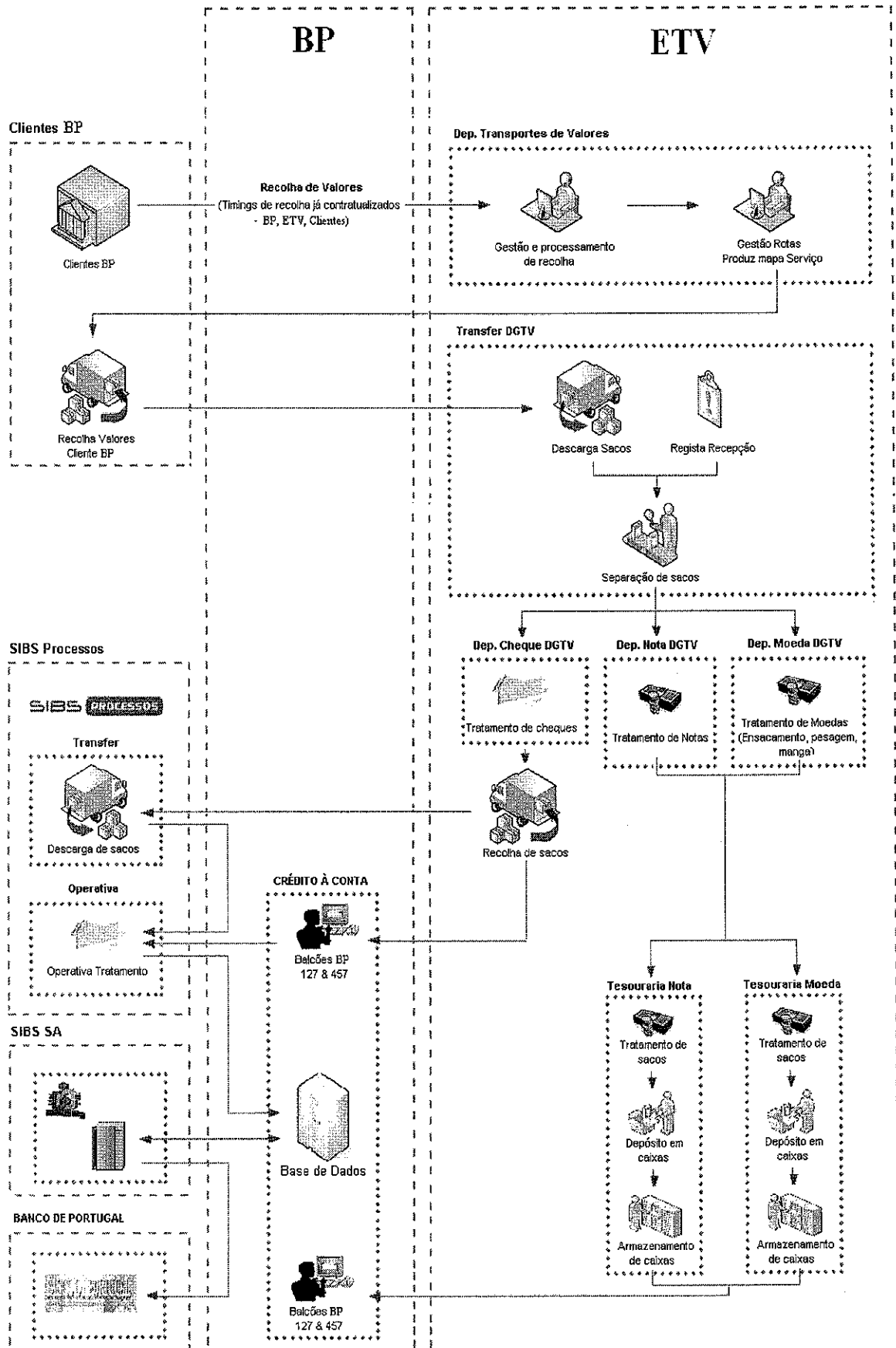
Nota: No caso das recolhas de DD, CN e ATM's dos balcões, este mecanismo assenta exactamente nos mesmos pressupostos.



De referir que o DEO – Serviço de Valores – Controlo de Numerário, do BP só intervém neste processo caso surja alguma anomalia ou atraso no decurso da operação, de forma a registar a ocorrência.

A conclusão que se pode retirar através do que foi transcrito anteriormente e ao visualizar a figura 12 é de que toda esta estrutura poderá envolver maiores níveis de automatização, designadamente na metodologia hoje em dia utilizada por parte da ETV para se efectivar o crédito na conta dos clientes.

Figura 12: Situação Actual do Processo de Recolha de Valores de Numerário de CE, DD, CN e Depósitos DGT.



Os depósitos ligados à DGT, serão também analisados na descrição das várias funcionalidades descritas neste projecto empresa, de forma a que sejam enquadrados no mesmo âmbito de análise de um qualquer depósito, com as devidas especificações que lhes estão inerentes. Ainda que a ETV possa vir a trabalhar com a DGT, como que se de um cliente normal se tratasse, importa referir que actualmente ao nível do BP, estes dados são registados numa transacção específica do seu sistema, pelo facto de implicar a introdução de referências próprias de depósito, que obrigam a que este processo venha a ter um tratamento diferenciado de todos os outros.

Relativamente à recolha de valores provenientes de DD e CN, em termos estruturais, os procedimentos estão assentes na mesma metodologia utilizada para com os CE. À ETV cabe a tarefa de recolha destes valores e consequente tratamento das importâncias recolhidas para depósito. Tal como na situação anterior pode-se perceber de forma equitativa a introdução de novos automatismos que permitam acrescentar valor aos procedimentos actuais, especificamente através da introdução de maiores níveis de automatização, permitindo efectivar o crédito na conta dos clientes directamente a partir do sistema da ETV.

6.4.2. Situação Futura

A presente funcionalidade, na sequência de outras que lhe serão subsequentes, visa a transmissão ao sistema ETV de todas as actividades correlacionadas com a recolha de valores. Nesta medida, esta nova plataforma de gestão terá como principal objectivo desenvolver mecanismos que permitam fomentar a contínua aposta do Banco na externalização das suas actividades.

Neste pressuposto, proponho com a presente funcionalidade, que o sistema da ETV venha a assegurar todos os procedimentos inerentes à operacionalidade dos balcões do sistema BP, permitindo que seja esta mesma plataforma informática a administrar os novos automatismos que irão ser implementados.

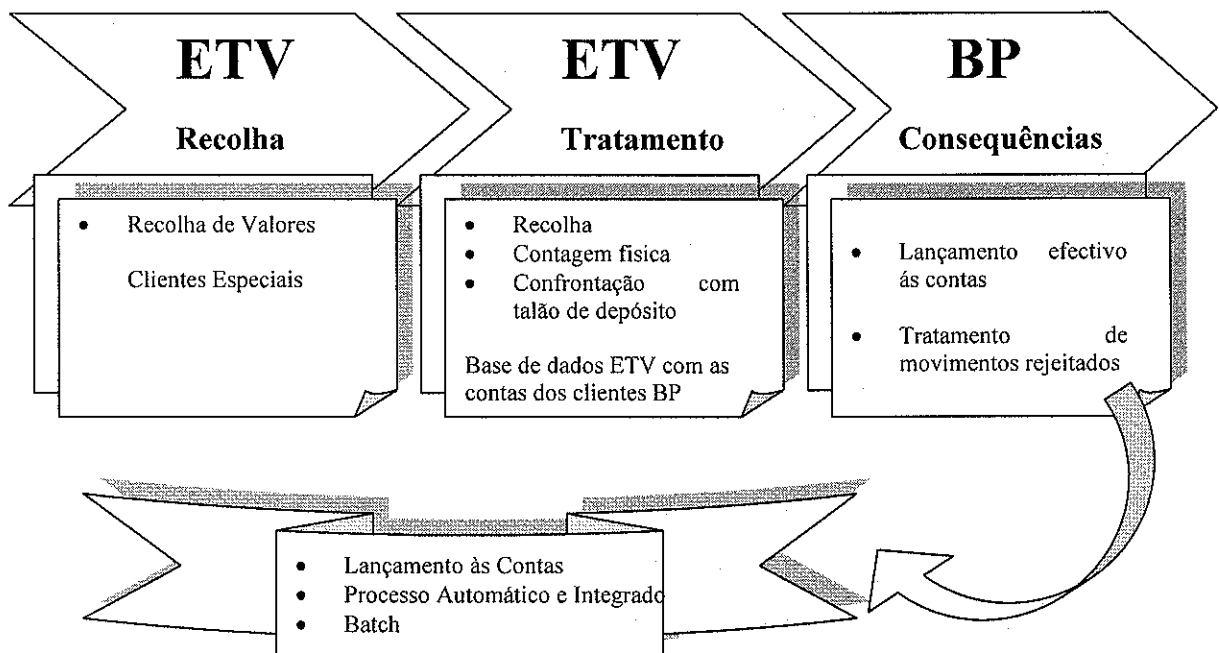
Deverá ser criada, portanto, uma plataforma comum entre ambas as instituições no sentido de permitir que a movimentação das contas dos clientes BP seja efectuada automaticamente sem necessidade de recorrer aos balcões BP B0127 e B0457.

Em termos objectivos, este processo enquadra-se no Programa Retail do BP e consequentemente na prossecução de um dos objectivos estabelecidos por esta entidade, baseados na conversão de carga operativa de manuseamento de dados, numa plataforma que permita apenas a realização de tarefas de supervisionamento e controlo.

6.4.2.1. Clientes Especiais

Ao nível do processo de recolha de valores de CE, pressupõem-se que no decurso da verificação de quantias a ETV possa efectuar o crédito na conta do respectivo cliente, a partir do seu próprio sistema. Nesta conjuntura, este projecto de integração pressupõe que deva ser incorporado no sistema ETV uma base de dados, com as contas dos clientes que poderão ser movimentadas (creditadas) nas contas BP. Neste pressuposto, os valores entrarão na ETV através do reconhecimento de referências internas capturadas na origem, sendo à posteriori lidos no sistema e associados de imediato à conta em questão – Figura 13. Desta forma, o crédito à conta será realizado a partir do sistema ETV (em termos de tratamento e quantificação) com base no envio de ficheiros em “batch” para o sistema BP de forma a permitir efectivar automaticamente o crédito na conta dos clientes – Apêndice 1.

Figura 13: Cadeia Operativa do Futuro Processo de Recolha de Valores de CE



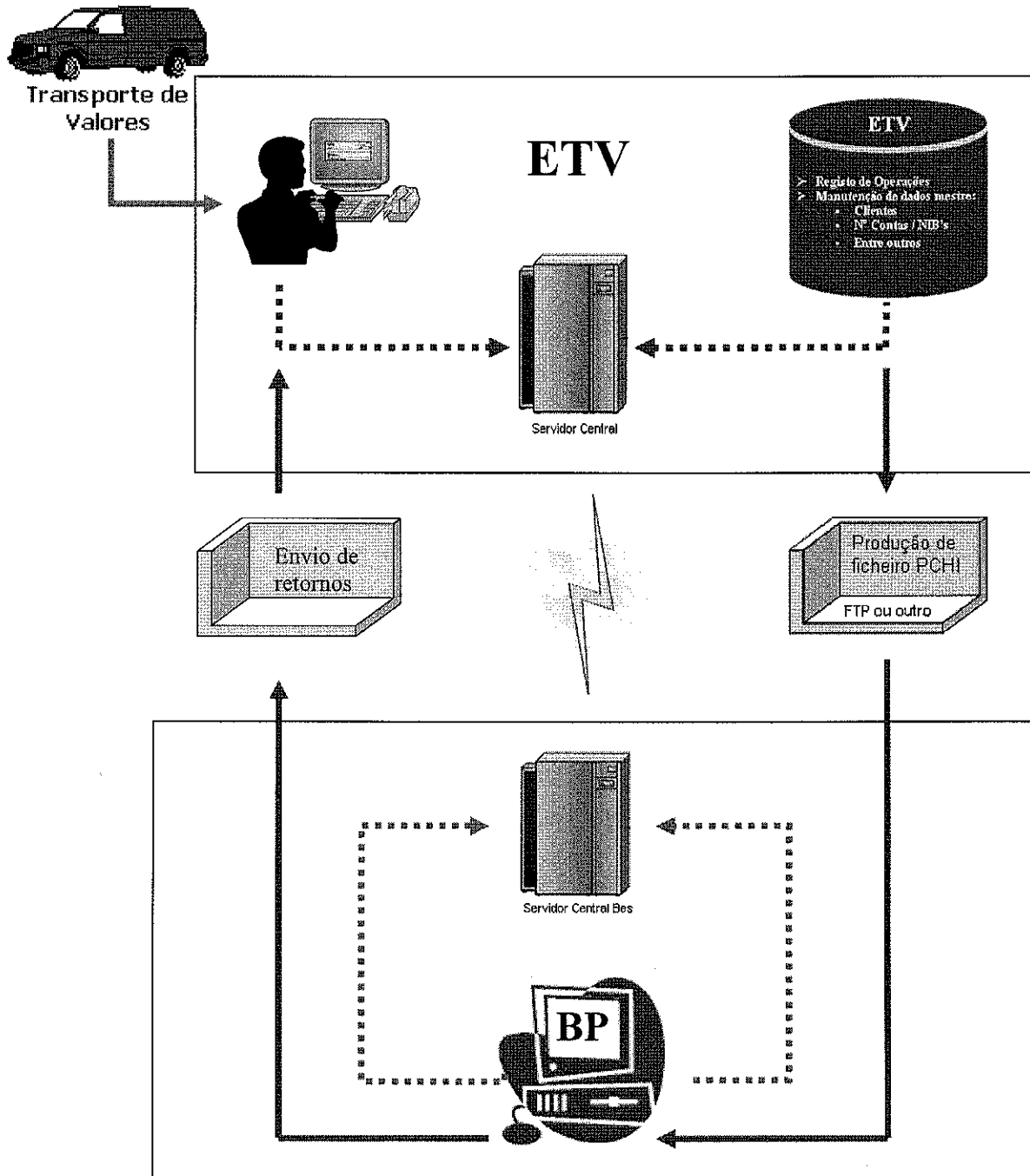
6.4.2.2. Depósitos DGT

Os depósitos nas contas da DGT assentam praticamente nos mesmos pressupostos que foram mencionados para com os CE. Ou seja, em termos de tratamento de informação, o processo decompor-se-á de forma semelhante. Da mesma forma, pressupõe-se que venha a ser incorporado no sistema ETV uma base de dados, com as contas da DGT que poderão ser movimentadas (creditadas) nas contas BP.

Ainda que este capítulo apresente especificidades próprias, comparativamente a outros clientes do Banco, que implicam a introdução de referências que constam na guia de depósito da DGT, pressupõe-se que esta funcionalidade possa ter um tratamento idêntico ao nível da plataforma da ETV. Para isso, basta que existam na transacção de depósito dois campos que permitam a inserção do número de referência e a respectiva data de cobrança que lhe está subjacente, de forma a marcar essa diferenciação.

O exemplo anteriormente referenciado, relativo ao tratamento de dados de CE, poderá servir de protótipo para a plataforma que se pretende implementar nesta aplicação, ainda que com as devidas especificações de ligação às contas da DGT – Figura 14. Nesta medida, tal como ao nível dos CE, pretende-se que o crédito à conta seja realizado a partir do sistema ETV (em termos de tratamento e quantificação), de forma a efectuar automaticamente o crédito em conta a partir do envio de ficheiros em “batch” que serão lidos, reconhecidos e aceites no sistema BP – Apêndice 2.

Figura 14: Plataforma Informática do Futuro Processo de Depósitos DGT



6.4.2.3. Depósitos Directos e Cofres Nocturnos

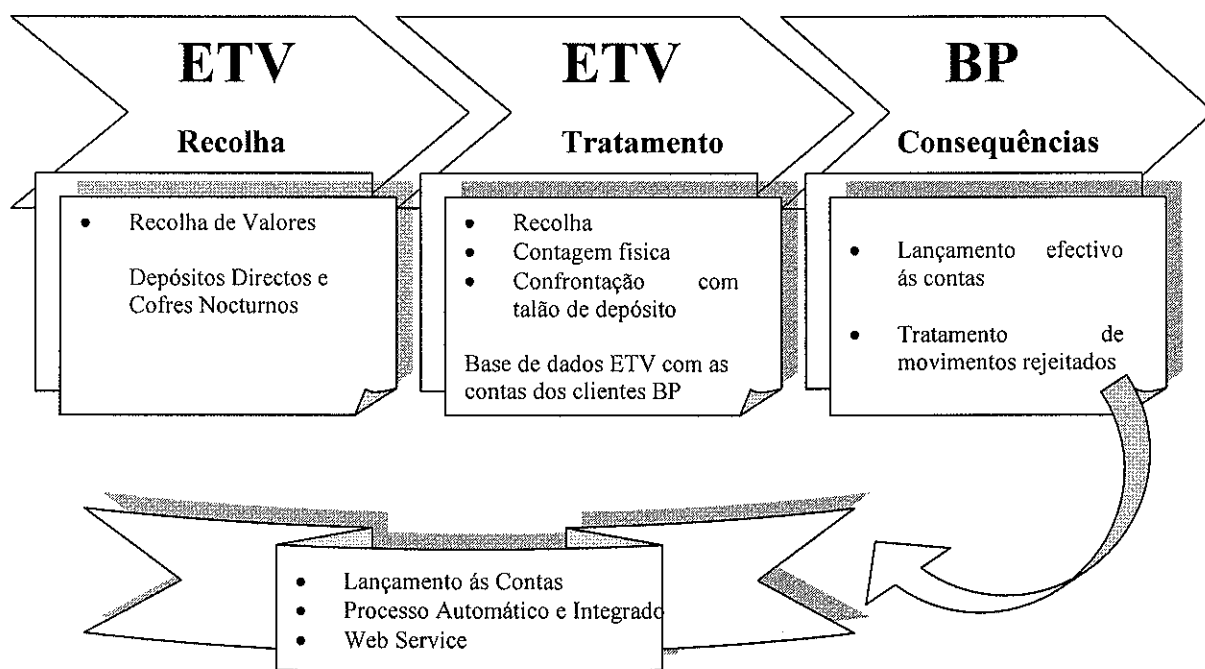
No seguimento do principio estipulado para esta nova estrutura, pressupõem-se também para os DD e CN, que no decurso da verificação de quantias a ETV deva ter incorporado no seu sistema, uma base de dados com as contas dos clientes de forma a efectivar de imediato o crédito na conta destes – Figura 15. Tal como acontecerá ao nível dos CE, também neste quadrante, os valores entrarão na ETV através do reconhecimento de referências internas, serão lidos no sistema e associados de imediato à conta em questão – Apêndice 3.

Em termos operacionais o processo de depósito não sofrerá qualquer alteração até à sua recepção na ETV. Este continuará a ser realizado pelos clientes nos cofres DD e/ou CN, de acordo com os contratos estabelecidos pelo Banco neste último caso. Nesta medida, os envelopes continuarão a ser ensacados como actualmente e posteriormente enviados para a ETV, acompanhados com a respectiva guia onde consta a importância total da remessa depositada.

A principal particularidade desta conjuntura, estará relacionada com o facto deste tipo de depósitos necessitar de um grau de prioridade de tratamento muito maior comparativamente à situação dos CE. Se neste último caso, o timing do crédito na conta não tem um peso determinante no processo, ao nível dos clientes que realizam as entregas de valores em DD e CN, essa particularidade está assente numa prioridade máxima, resultante da disponibilidade de movimentação de fundos por parte destes.

Com base nesta situação específica, o tratamento deste tipo de depósitos terá de estar implícito numa janela de tratamento muito menor de forma a disponibilizar esses montantes em prazos mais curtos. Nesta medida, pressupõem-se que seja implementado um serviço web entre o sistema ETV e o BP, de forma a permitir efectivar automaticamente o crédito na conta dos clientes em tempo real, de uma forma rápida e eficiente.

Figura 15: Cadeia Operativa do Futuro Processo de Recolha de Valores de DD e CN



6.4.2.4 Implementação e Controlo

É importante ainda ter em conta um conjunto de especificações relevantes relativas à implementação da nova estrutura proposta – Apêndice 4 – e mencionar que em termos de requisitos especiais de segurança de informação da funcionalidade, a informação deverá estar sempre disponível para o sistema ETV para efeitos de tratamento de dados e para os serviços centrais do BP – Serviço de Valores (Controlo de Numerário) para efeitos de controlo de tudo o que é realizado na ETV e transmitido para o sistema BP, com a possibilidade de realizar qualquer consulta sobre o estado dos pedidos.

Ou seja, em termos de controlo operativo, aos serviços centrais do BP – Controlo de Numerário, serão incumbidas as responsabilidades de registar as ocorrências no caso de surgirem eventuais anomalias ou atrasos no decurso das operações, de consultar o estado em que se encontram os respectivos pedidos e, caso venha a ser concebido algum software de monitorização (à luz do que acontece actualmente com outros softwares existentes no BP avisando sobre a existência de erros que não foram executados automaticamente), a inserção manual de dados para registo de determinados depósitos ou remessas resultantes da geração desses mesmos erros.

Em termos de análise e controlo contabilístico de todas as recolhas relacionadas com DD e CN, continuará a caber ao departamento de análise financeira (DAF) a tarefa de imputar esses valores a cada balcão, através da leitura de facturas e listagens mensais enviadas pela ETV com o registo de todas as operações realizadas.

6.5. Processo Integrado de Abastecimento e Recolha de Valores em ATM

6.5.1. Situação Actual

Actualmente o processo de validação de pedidos de carregamento de ATM's entre o BP e a ETV é executado de forma manual (com base em informação sob o formato de excel) através da inserção de dados numa transacção específica do sistema BP. O processo é por isso caracterizado por uma excessiva sobrecarga administrativa e elevado risco de erros resultantes desse mesmo manuseamento.

Resumidamente, a ETV identifica as máquinas a carregar com base em informação recebida da SIBS Processos e à posteriori envia um ficheiro em formato de excel para o Controlo de Numerário do BP para validação. Esta validação actualmente é executada no sistema BP com base na inserção individual de dados, cuja finalidade visa criar um registo que será a chave de todo o circuito, culminando o processo com a remessa de numerário saída da tesouraria da ETV para o carregamento das ATM's.

Neste contexto, é relevante a apresentação funcional da situação actual para uma melhor compreensão e identificação dos passos específicos em cada quadrante do processo – Tabela 1.

Tabela 1: Descrição Funcional do Processo de Pedidos de Carregamento de Máquinas ATM

Descrição Funcional	Realização da tarefa	Sistema
a) Levantamento diário das necessidades de carregamento em ATM's	ETV	Sistema Sibs SA
b) Pedido de envio de valores ATM Empresa	Controlo de Numerário – BP	Sistema BP
c) Consulta de registos Atm Empresa	ETV	Sistema BP
d) Remessa de valores Atm Empresa	ETV	Sistema BP
e) Fecho do processo	ETV	Sistema BP
f) Registos de diferenças em ATM Multibanco	ETV	Sistema BP
g) Regularização de registos	Controlo de Numerário – BP	Sistema BP
h) Actualização da tabela Atm Empresa	ETV	Sistema BP

Em termos de recolha, o processo é idêntico ao de abastecimento de valores em ATM's. Ou seja, toda a sistemática está compreendida numa mesma estrutura implicando o fecho em simultâneos com os carregamentos.

Sempre que o carregamento pressuponha troca de cacifos cabe a ETV assegurar o carregamento da máquina e conseqüente recolha de depósitos e remanescentes. Da mesma forma, sempre que não esteja implícita a troca de cacifos o papel da ETV passará apenas pela recolha de valores resultantes de depósitos.

Importa referir que este serviço de recolha e abastecimento de numerário está implícito em contextos contratualizados entre o BP e a ETV.

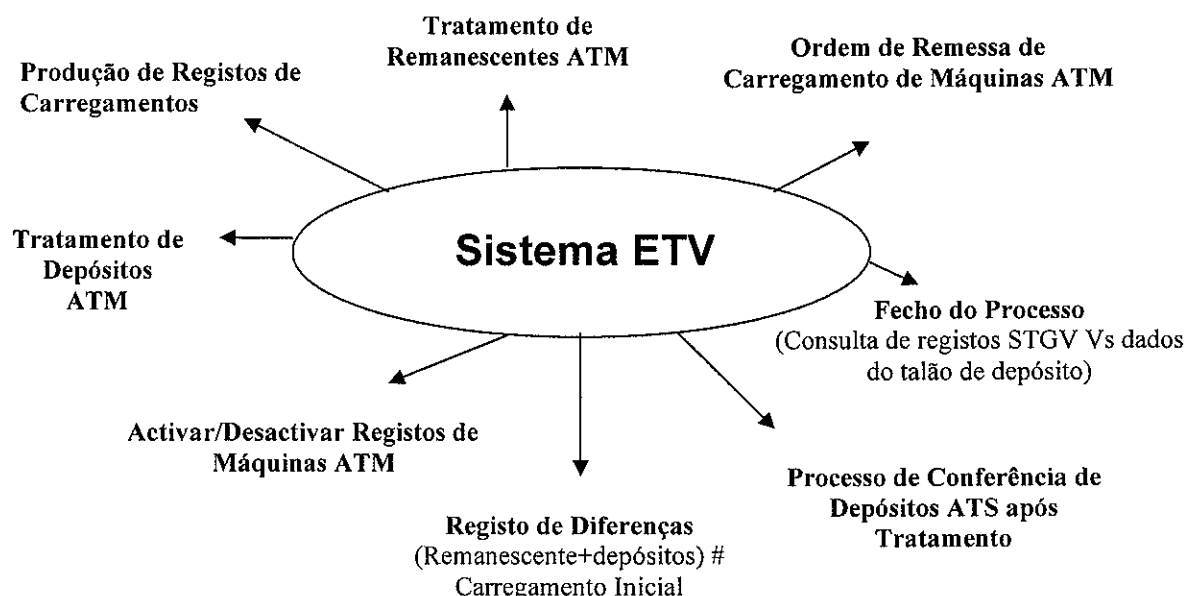
Tal como pode ser visualizado ao nível dos abastecimentos, todo o processo desponta a partir de informação recebida da SIBS SA, ilustrativa dos saldos existentes nas máquinas ATM's. Na ETV, procede-se à análise destes dados e consoante as necessidades de carregamento e recolha, são elaborados ficheiros em excel que são enviados para o DEO – Controlo de Numerário, para que se proceda ao tratamento dessa informação de forma a inicializar todo o processo.

Pode-se perceber através da análise da situação actual, que existe uma clara possibilidade de melhoria processual deste serviço, passando a ser gerido de forma automatizada pela ETV e permitindo ao mesmo tempo o controlo por parte do BP – Controlo de Numerário. Ou seja, os registos podem ser gerados por um serviço web e não por inserção manual de dados tal como sucede actualmente.

6.5.2. Situação Futura

6.5.2.1. Carregamento e Recolha de Numerário em Máquinas ATM

A ideia será que a ETV possa criar uma plataforma interna que permita gerar ficheiros com as necessidades de carregamento das máquinas ATM, sem que seja necessária qualquer inserção manual de dados no sistema BP como sucede actualmente, ainda que toda esta estrutura deva obedecer escrupulosamente ao mesmo tipo de regras, normas e orientações lógicas utilizadas presentemente. Ou seja, o processo de pedidos de carregamento de máquinas ATM passará a ser gerido autonomamente pela ETV (assumindo a responsabilidade pela informação processada) sem que seja necessária a intervenção do DEO. Da mesma forma a tarefa deste departamento (DEO – Controlo de Numerário) passará a ser apenas de monitorização e controlo, o que permitirá uma mudança radical nos moldes em que é gerido o processo actualmente, passando a ser o sistema ETV a interpretar e ao mesmo tempo validar, todo o processo de forma independente e automatizada – Apêndice 5.



Para o efeito, deve ser arquitectado pelo departamento informático do BP, a construção de uma transacção específica onde possam ficar registadas todas as operações realizadas pela ETV, permitindo a consulta destes dados sempre que se mostrar necessário. Da mesma forma, este novo mecanismo deverá permitir também o controlo em termos contabilísticos e financeiros por parte do DEO – Controlo de Numerário, nos mesmos moldes em que acontece actualmente.

Relativamente aos pedidos que possam eventualmente ser rejeitados pelo sistema ETV, deverá existir um mecanismo que permita forçar a entrada destes fazendo com que sejam lançados no sistema. Para além desta conjectura em termos de validação de dados, devem ainda ser contemplados, entre outros pressupostos, mecanismos de detecção de eventuais duplicados, da mesma forma que deverá ser implementado um serviço web que permita efectuar uma leitura fácil e automatizada de dados pelos serviços centrais do BP, de forma a afectar todos os totais financeiros e contabilísticos do balcão (totais centrais e de tesouraria).

Em termos de recolha, os moldes serão exactamente os mesmos. Ou seja, todo o processo de recolha de numerário deverá ser incorporado na plataforma ETV, desde o simples pedido de recolha (com ou sem troca de cacifos), até à execução de possíveis registos de diferenças.

6.5.2.2. Monitorização de Remanescentes

Há semelhança das ligações até agora descritas entre o sistema BP e ETV, terá que ser considerada também nesta análise a possibilidade do BP consultar e extrair informação sobre carregamentos e remanescentes de ATM's., que permitam ao Banco e à ETV a introdução de maiores níveis de eficiência relativamente à administração e monitorização destes itens.

A análise tem sido até hoje fundamentada apenas no envio de um conjunto múltiplo e complexo de itens que são enviados mensalmente pela ETV para o Banco (ficheiros em excel), levando a que na maior parte das vezes seja extremamente difícil a identificação e contabilização de desvios.

Com base no exposto, pretende-se desmaterializar o actual processo, implícito na inserção manual de dados e troca de ficheiros por e-mail, de forma a automatizar processos que visem a implementação de uma atitude muito mais pró-activa por parte de ambas as instituições.

Pretende-se desta forma que seja criada uma transacção específica em TELE (sistema ou plataforma informática operativa do BP), que será alimentada com dados provenientes do sistema ETV, que permitam ao serviço de Controlo de Numerário do Banco compreender/perceber faseadamente eventuais diferenças que possam ocorrer no decurso de cada operação, de forma a identificar facilmente desvios entre carregamentos, levantamentos e respectivos remanescentes – Apêndice 6.

6.5.2.3. Implementação e Controlo

Ao nível de abastecimento e recolha de numerário das máquinas ATM, muito embora já se tivesse esboçado anteriormente todo o processo que se pretende implementar de forma a que venha a ser gerido e tratado pela estrutura da ETV, é importante salientar os moldes de supervisionamento e controlo que deverão ser realizados pelo DEO – Controlo de Numerário na gestão destes novos procedimentos, nomeadamente;

- a) Envio do Diário com todas as operações registadas pelo BP

Deverá continuar a ser enviado para o DEO – Controlo de Numerário, um diário onde constam todas as operações realizadas na ETV ao nível do carregamento das máquinas ATM. Este documento serve como um primeiro guia de análise de dados resultantes de dois registos; Remanescentes ATM BP (créditos) e Carregamentos ATM BP (débitos).

- b) Implementação de um serviço web que permita gerar informação que afecte os totais contabilísticos do balcão.

Deverá existir uma transacção que permita realizar a análise de dados em tempo real, através da implementação de um serviço web entre as plataformas do BP e da ETV, que possibilite que os dados sejam lidos no sistema BP de forma fácil e automatizada, permitindo assim afectar contabilisticamente os totais dos balcões, nomeadamente ao nível das três rubricas específicas existentes para o efeito;

c) Concepção de serviço web que permita gerar informação que possibilite a consulta de registos ATM Empresa

Devem ainda ser implementado um serviço web que permita a consulta on-line de registos ATM Empresa (Remessa por enviar, remessa enviada - numerário em ATM's, registos com fechos sem troca de cacifos, registos fechados com troca de cacifos e totais), na transacção respeitante ao transporte de valores e que permita em simultâneo filtrar toda esta informação por balcão, número de ATM e data de pesquisa.

Nesta componente é importante mencionar também, que ao nível da regularização de registos, esta tarefa continuará a ser realizada no DEO, de acordo com o levantamento de eventuais anomalias que se venham a verificar.

Na vertente ligada à monitorização sobre os registos de dados de carregamentos e remanescentes de máquinas ATM, proponho a título de coordenação e controlo, a implementação de um novo serviço transaccional construído a partir de uma nova transacção específica no sistema BP.

Com base nesta máscara de consulta a análise de dados sobre carregamentos e remanescentes de máquinas ATM será realizada através da introdução de campos, tais como, número de registo, número do balcão, número da máquina ATM, data de inicio e fim de pesquisa e página a consultar, produzindo o layout exemplificado da figura 16.

Figura 16: Listagem de Registos sobre Carregamentos e Remanescentes

LISTAGEM DE REGISTOS (PAG.: 1)									
REGIST	BALC.	MAQ	DATA	IMP. CARREG	IMP. REMAN	NOTAS 50	NOTAS 20	NOTAS 10	NOTAS 5
140295	B0590	001	01/01/2008	50.000,00	5.000,00		1.000,00	4.000,00	
140294	B0361	003	01/01/2008	42.500,00	2.500,00		500,00		2.000,00
140293	B0360	002	01/01/2008	42.500,00	4.500,00		2.500,00		2.000,00
140292	B0358	002	01/01/2008	42.500,00	440,00		200,00		240,00
140291	B0336	005	01/01/2008	42.500,00	2.500,00		2.000,00		500,00
140290	B0320	002	01/01/2008	42.500,00	4.500,00		2.000,00		2.500,00
140289	B0317	001	01/01/2008	42.500,00	300,00		300,00		
140288	B0308	005	01/01/2008	42.500,00	540,00		500,00		40,00
140287	B0297	002	01/01/2008	50.000,00	4.500,00		2.000,00	2.500,00	
140286	B0290	006	01/01/2008	42.500,00	100,00		100,00		
140285	B0276	007	01/01/2008	50.000,00	2.500,00		1.500,00	1.000,00	
140284	B0274	004	01/01/2008	50.000,00	4.500,00		2.000,00	2.500,00	
140283	B0272	004	01/01/2008	42.500,00	800,00		400,00		400,00
140282	B0272	003	01/01/2008	42.500,00	2.500,00		2.000,00		500,00
140281	B0236	003	01/01/2008	50.000,00	4.500,00		2.000,00	2.500,00	
140280	B0228	002	01/01/2008	50.000,00	5.400,00		5.000,00	400,00	
140279	B0226	003	01/01/2008	50.000,00	550,00		500,00	550,00	
140278	B0214	005	01/01/2008	42.500,00	220,00		200,00		20,00

<F2> Imprimir <Esc> Continuar

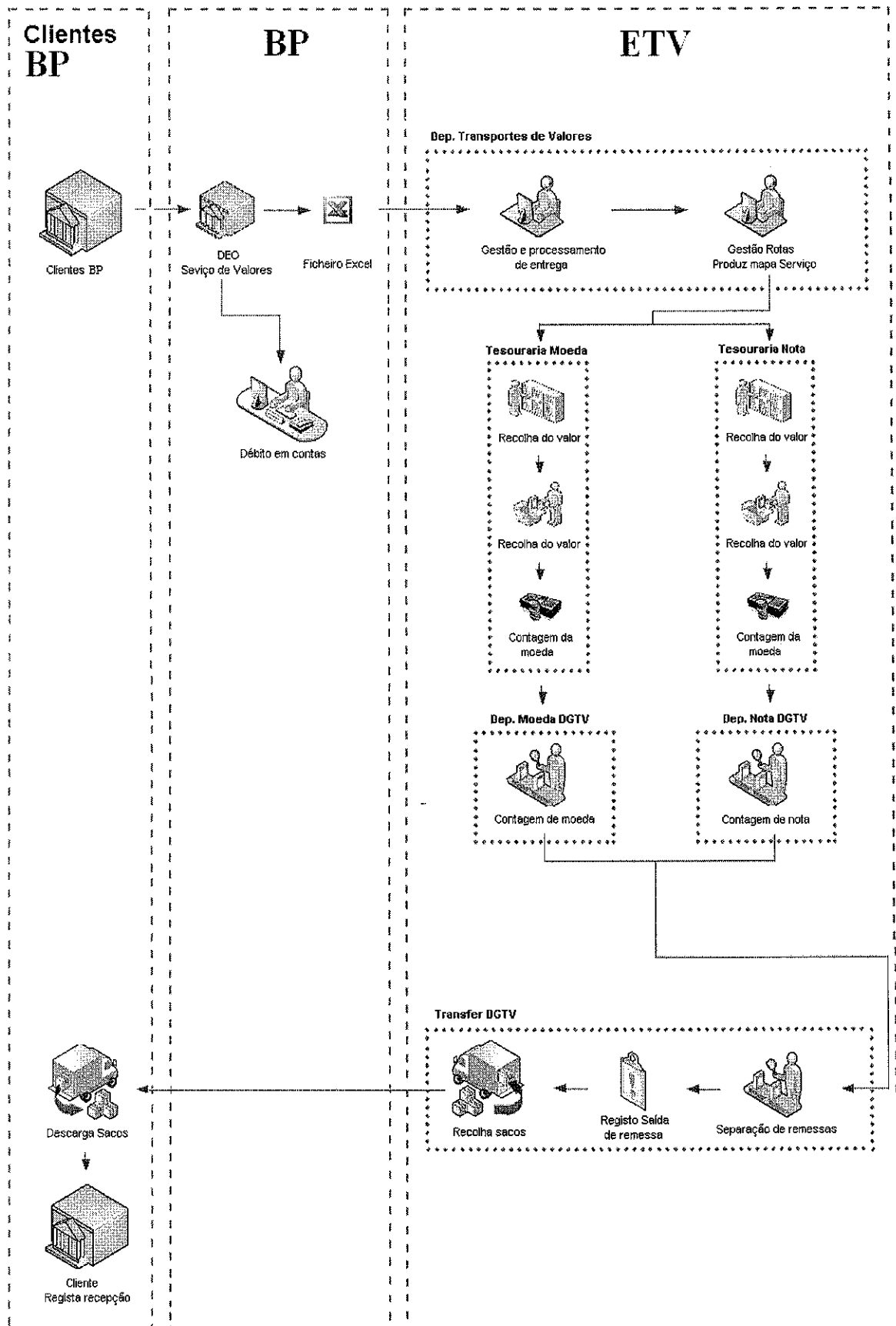
6.6. Processo Integrado de Entrega de Numerário a Clientes Especiais - Gestão de Trocos

6.6.1. Situação Actual

O processo operativo de entrega de numerário (gestão de trocos) a CE, à semelhança de outras funcionalidades existentes no BP, estão envolvidos numa grande componente operativa de inserção manual de dados por parte do DEO – Controlo de Numerário, verificando-se por essa mesma razão uma acção muito participativa por parte deste departamento em toda a estrutura organizativa, de forma a efectuar os respectivos débitos nas contas dos clientes.

Em termos processuais, esta actividade inicializa-se com base num pedido de entrega de numerário por parte do cliente, sendo este recebido por e-mail ou fax no DEO – Serviço de Valores. Esta informação é entretanto compilada e organizada em ficheiros de excel, debitada na conta dos clientes e remetida para a ETV, sendo esta entidade responsável pelo processamento e condução do restante processo, através de normas e procedimentos internos (tal como ilustra a figura 17).

Figura 17: Processo de Entrega de Numerário a Clientes Especiais



De referir ainda, que à área de Controlo de Numerário do BP, cabe ainda neste processo, o papel de intervir sobre eventuais entraves ou bloqueios que surjam no decorrer da operação, nomeadamente, reportando à ETV situações em que se tenham verificado atrasos ou ausência de entregas, existindo sempre, como último recurso, a possibilidade de creditar o cliente, caso seja de todo impossível realizar a entrega acordada.

É perceptível, portanto, a presença de uma grande componente de aspectos relacionados com a inserção manual de dados, consumindo tempo e recursos. A desmaterialização de todo este sistema operativo e a aposta na automatização de processos conduzirá desta forma a uma maior excelência operacional na infra-estrutura quer do Banco, quer da própria ETV.

6.6.2. Situação Futura

No que respeita aos automatismos que se requerem no âmbito da gestão de trocos (pedidos de trocos de clientes), irei desdobrar estes desenvolvimentos de duas formas distintas; Pedidos de trocos através do sistema BP (plataforma informática interna do BP) e pedidos de trocos através do BPnet (plataforma do Banco na internet).

Em termos funcionais e de forma a automatizar toda esta estrutura, o que se pretende é que o sistema ETV possa interpretar o conjunto de dados produzidos por ambas as plataformas informáticas anteriormente identificadas para tratamento e quantificação, de forma a gerar em seguida um conjunto de ficheiros (batch) para o sistema BP (através de um balcão virtual que abre e fecha diariamente de forma automática) que possibilite a efectivação do débito na conta dos clientes. Estes ficheiros serão interpretados pelo sistema central do BP onde será realizada automaticamente esta operação – Apêndice 7.

6.6.2.1. Pedidos de Trocos através do Sistema Interno BP

De forma sucinta, o que se pretende com esta funcionalidade é que seja construída uma plataforma informática que permita efectuar os pedidos de trocos automaticamente no sistema BP a partir de uma transacção própria para o efeito – Figura 18, por forma a que essa informação seja recebida, tratada e quantificada directamente na estrutura da ETV.

Consequentemente, esses dados serão enviados através de ficheiros em batch para o sistema BP, onde serão interpretados automaticamente por um balcão virtual, possibilitando a realização do débito automático na conta do cliente.

Figura 18: Layout da Transacção Informática a Arquitectar para Pedidos de Trocos no Sistema BP

TIPO NOTA/MOEDA	QUANTIDADE

6.6.2.2. Pedidos de Trocos através do BPnet

Por forma a assegurar que os pedidos de trocos possam ser concretizados directamente a partir de um portal de internet, sem que haja intervenção dos serviços centrais do BP, deverá existir para o efeito a possibilidade de integração entre o BPnet e o sistema ETV que assegure que se possam realizar pedidos vindos directamente deste portal.

Ou seja, o cliente poderá efectuar pedidos a partir do portal do Banco na internet sem que haja necessidade de envio de faxes ou e-mails para os serviços centrais do Banco, simplificando o processo e economizando tempo e recursos no BP e na própria ETV.

Para o efeito, deverá existir dentro do menu clientes uma funcionalidade que permita a realização de pedidos de trocos por parte do cliente de forma fácil e automatizada – Figura 19. Esta opção permitirá assim, ganhos em múltiplas vertentes. Primeiramente permitirá assegurar um atendimento de qualidade ao cliente, garantindo uma resposta atempada às solicitações destes e, por sua vez, ilustrará uma atitude pró-activa na procura de soluções de melhoria

operativa, ao mesmo tempo que permitirá defender os princípios da simplificação e racionalização dos processos operativos que lhe estão afectos, de forma a aumentar a eficiência operacional.

Figura 19: Layout da Transacção Informática a Arquitectar para Pedidos de Trocos no BPnet

The screenshot shows a web interface for BPnet. At the top, there is a header with the BPnet logo and a navigation bar with 'Menu Categorias' and 'Sair'. The main content area contains two side-by-side tables for selecting currency denominations. The left table lists Euro denominations: 500 Euros, 200 Euros, 100 Euros, 50 Euros, 20 Euros, 10 Euros, and 5 Euros, with a 'Sub-Total' row at the bottom. The right table lists Centimo denominations: 2 Euro, 1 Euro, 50 Centimos, 20 Centimos, 10 Centimos, 5 Centimos, 2 Centimos, and 1 Centimo, also with a 'Sub-Total' row. Below these tables is a text input field and two buttons labeled 'Linear' and 'Transfer'.

Pode-se concluir, que esta nova plataforma integrada, permitirá acrescentar valor ao BP e à ETV, resultado de uma maior racionalização de processos e plataformas operativas, concretizando ganhos de eficiência ao nível de custos e de postos de trabalho.

6.6.2.3. Implementação e Controlo

Independentemente das novas regras e procedimentos que serão introduzidos através da inserção desta nova plataforma integrada, em termos de timing de entrega de numerário todo o processo manterá a mesma estrutura. De acordo com a capacidade instalada na ETV, esses timings continuarão a ser regidos por janelas de 48 horas, pelo que se manterão esses mesmos pressupostos.

Da mesma forma, estes pedidos deverão continuar a respeitar as regras que estão definidas para administrar este processo, nomeadamente ao nível dos limites mínimos de cada encomenda. No caso das notas não existe qualquer restrição. Relativamente às moedas deverão continuar a ser respeitados os limites estipulados pela ETV – Figura 20.

Figura 20: Limites de Pedidos de Moedas por Espécie Estipulados pela ETV

MOEDAS		SACOS
2 Euro	750,00 €	1
1 Euro	375,00 €	1
50 Centimos	300,00 €	1
20 Centimos	160,00 €	1
10 Centimos	80,00 €	1
5 Centimos	50,00 €	1
2 Centimos	30,00 €	1
1 Centimo	15,00 €	1
Total	1.760,00 €	

Relativamente aos lançamentos, deverão ser efectuados através do envio de ficheiros, de forma automática através de operadores fictícios, sendo que o acesso ao processo de lançamento deverá ser definido por períodos de tempo que não podem ser longos (máximo 20 minutos). Esta nova disposição implicará sempre um estorno para a ETV, confirmando a validação dos dados tratados e informando sobre o motivo daqueles que não o foram. Desta forma será descontinuado o processo manual de inserção de dados permitindo automatizar todo o processo.

Ainda na persecução da eficiência pretendida, pressupõe-se também que no decurso da verificação de remessas, o actual sistema ETV incorpore na sua base de dados as contas dos clientes que poderão ser movimentadas (debitadas) nas contas BP, sendo posteriormente lidos no sistema, associados à conta em questão e relacionados com os totais financeiros e contabilísticos do balcão (totais centrais e de tesouraria do sistema BP).

Em termos de controlo operativo, aos serviços centrais do BP – Controlo de Numerário, serão apenas imputadas as responsabilidades de registar anomalias ou atrasos no decurso das operações, de consultar o estado em que se encontram os respectivos pedidos nas transacções próprias existentes actualmente para o efeito e, proceder à inserção manual de dados para registo de determinados depósitos ou remessas que não tenham sido executadas automaticamente. Em caso de impossibilidade de entrega, no limite, competirá a este departamento a efectuação do respectivo crédito na conta do cliente.

6.7. Processo Integrado de Abastecimento e Recolha de Numerário nos Balcões

6.7.1. Situação Actual

O pedido de recolha e envio de valores ao nível dos balcões, está assente numa estrutura composta por processos automatizados, sendo possível solicitar o serviço à ETV a partir da funcionalidade “transporte de valores” do sistema BP, ainda que em ambos os casos todos os procedimentos tenham de ser administrados na sua totalidade nesta plataforma.

Analisando esta conjuntura, percepção-se também neste âmbito que a actual estrutura descrita possa ser claramente simplificada, descentralizando determinados procedimentos ao sistema ETV que assegurem com o mesmo grau de eficiência o actual contexto de abastecimento e recolha de numerário realizado nos balcões.

Em termos de circuito de envio de numerário para o Balcão o processo desenrola-se da seguinte maneira;

a) Pedido de Envio de Valores para o Balcão

O processo inicia-se através de um pedido de envio de valores à ETV por parte dos balcões. A inserção manual de dados deste procedimento requer a introdução do código da moeda, importância pedida, tipologia do numerário e respectivas quantidades requisitadas.

b) Remessa de Valores para a Tesouraria do Balcão

Na ETV, ao serem consultados os pedidos de envio de numerário, procede-se à correspondente ordem de remessa (sistema BP) de forma a formalizar o processo. Esta fase pressupõe a inserção do número do pedido, a introdução do código da moeda e da importância a enviar e, a inclusão do número de selo de acordo com o número de sacos que serão enviados.

c) Recepção de Valores da Tesouraria Central

O último passo deste circuito passa pelo registo de recepção do pedido por parte do balcão, introduzindo o número do pedido, o código da moeda e a importância recebida. Sempre que se verifique discrepância relativamente aos valores declarados, a transacção disponibiliza ainda campos onde podem ser introduzidos o número de operador e o motivo dessa diferença, tais como, falta de numerário, sobra de numerário, existência de notas falsas e/ou notas de valor diferente da cinta.

O número do pedido correspondente, pode ser sempre visualizado através da consulta aos pedidos de envio de valores realizados no sistema BP e/ou pela guia de remessa emitida pela ETV.

No que diz respeito aos pedidos de recolha, o processo é gerido de forma semelhante;

a) Pedido de Recolha de Valores do Balcão

O circuito de recolha de numerário inicia-se através de um pedido executado pelo balcão. De forma sucinta, podemos dizer que a introdução do código da moeda e a correspondente importância de envio origina um pedido de transporte.

A função desta etapa é a de produzir um número de registo que servirá de base a todo o processo e permitir que sejam corridas listagens diárias no departamento informático da BP informando a ETV dos pedidos em trânsito.

b) Remessa de Valores para a Tesouraria Central

No dia imediatamente seguinte à realização do pedido, o operador do balcão executa a remessa de valores para a tesouraria central. Este passo permite que o valor declarado no registo e na guia de envio fique afecto contabilisticamente ao saldo “em Trânsito”.

c) Recepção de Valores da Tesouraria do Balcão (ETV)

A última fase passa pela recepção e registo dos sacos na ETV. Após o registo do selo e conferência de montantes no sistema ETV é necessário tratar os dados de forma semelhante no sistema BP.

A execução deste passo ao nível contabilístico e financeiro significa que os valores ficam afectos à tesouraria central do balcão B0127 e B0457.

Também neste caso, sempre que se verifiquem discrepâncias entre os valores declarados e os efectivamente recebidos na ETV, obriga ao reporte da situação ao nível do sistema BP, expressando o motivo dessa divergência (falha ou sobra).

Em suma, pode-se perceber claramente que a estrutura actual pode ser ainda mais automatizada e manifestamente simplificada, de forma a que a ETV possa realizar todas as operações numa única etapa, executando as actuais funções que realiza ao nível do seu sistema e ao mesmo tempo todas aquelas que têm de ser realizadas posteriormente no sistema BP.

6.7.2. Situação Futura

No mesmo propósito do que tem vindo a ser elaborado neste documento, a finalidade deste requisito visa estabelecer bases para o desenvolvimento de serviços mais eficientes, sobre o ponto de vista tecnológico e operacional. Neste ponto em específico, tem-se como objectivo a absorção por parte do sistema ETV, de todas as funções agora realizadas e todas aquelas que são executadas pelo sistema BP nos balcões B0127 e B0457.

Resulta desta sinergia, a possibilidade do sistema ETV poder vir a operar sem recurso à operativa directa dos balcões referidos, ao mesmo tempo que permitirá efectuar automaticamente o lançamento em contas BP.

Depreende-se desta forma que os pedidos de envio de numerário efectuados pelos balcões possam vir a ser aceites directamente na plataforma ETV para efeitos de consulta, sendo a

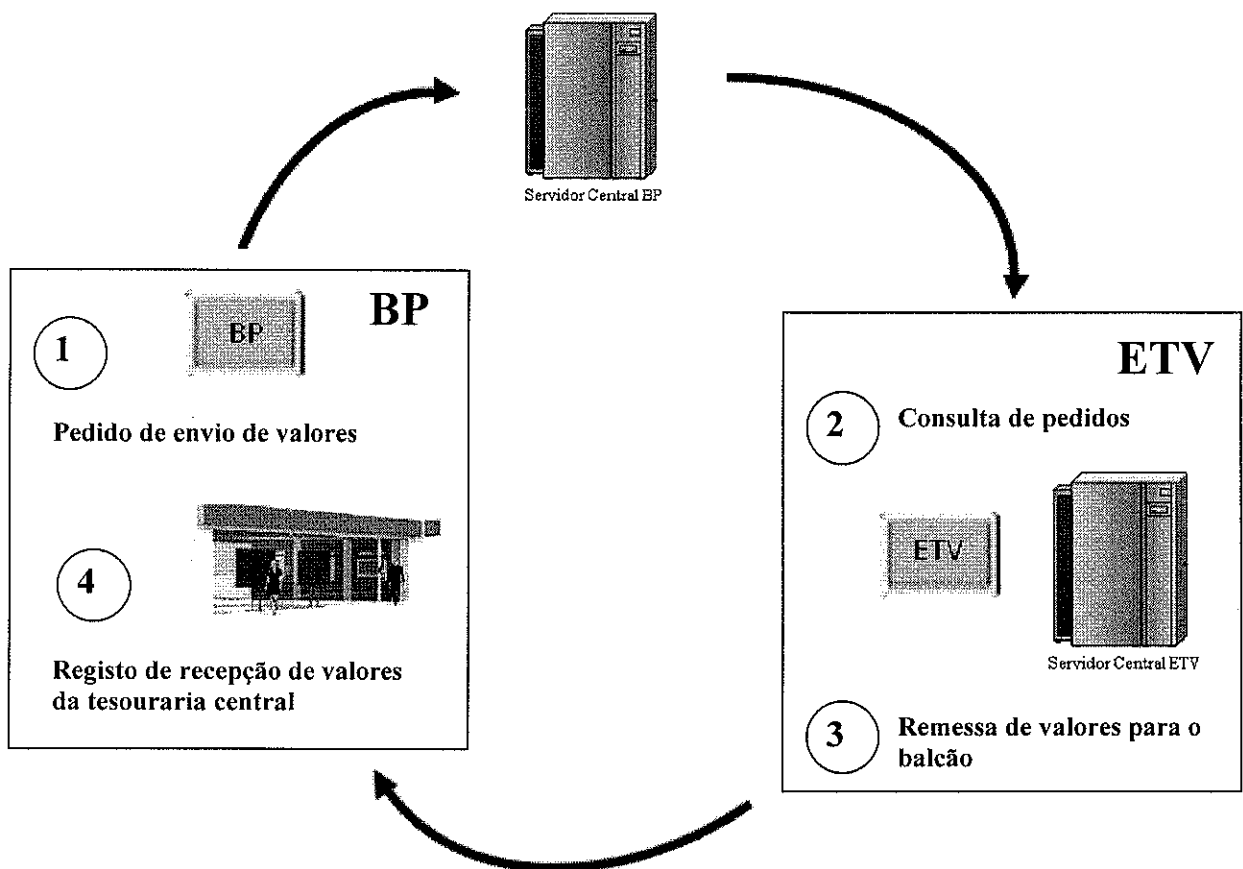
respectiva ordem de remessa executada nos mesmos pressupostos, sem qualquer tipo de recurso à operativa BP.

No mesmo enquadramento, as recolhas terão exactamente o mesmo tratamento, passando a ETV a assegurar a recepção dos pedidos provenientes dos balcões na estrutura do seu próprio sistema.

6.7.2.1. Envio de Valores para o Balcão

Ao nível do envio de numerário para o balcão (pedido de envio de valores por parte do balcão) o processo deverá ser administrado da seguinte maneira – Figura 21.

Figura 21: Novo Circuito Operativo de Envio de Numerário para o Balcão

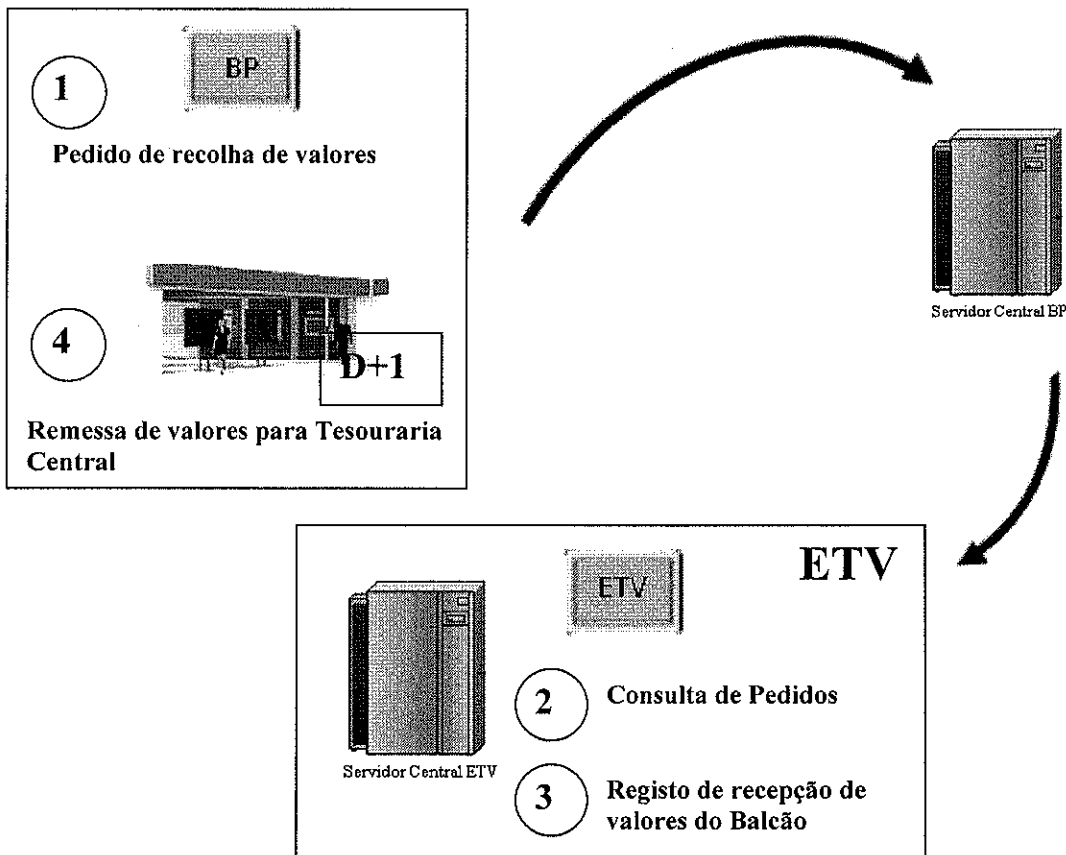


De acordo com o apresentado anteriormente, o apêndice 8 ilustrará a apresentação dos requisitos funcionais em duas vertentes distintas de análise. Primeiramente tendo em consideração os dados que serão enviados do sistema BP para a ETV de forma a que o acesso à informação sobre os pedidos seja realizada directamente nessa mesma plataforma. E numa segunda vertente, no capítulo ligado às ordens de remessa que serão realizadas no próprio sistema ETV.

6.7.2.2. Recolha de Valores do Balcão

No que diz respeito às diferentes fases constituintes do circuito operativo de pedidos de recolha (pedido de recolha de numerário por parte do balcão) o processo estará implícito nas seguintes directrizes – Figura 22:

Figura 22: Novo Circuito Operativo de Recolha de Numerário do Balcão



Tal como havia sido explicitado para com o envio de numerário para o balcão, também esta nova estrutura operativa pressupõe a apresentação funcional de dados, quer em termos dos pedidos de recolha de valores por parte dos balcões no sistema BP, quer ao nível dos registos e recepção de valores na ETV. De referir neste último quadrante que devem ser sempre asseguradas (tal como ao nível do sistema BP) a administração de possíveis desconformidades entre valores declarados e os efectivamente recebidos, expressando o motivo dessa divergência – Apêndice 9.

6.7.2.3. Implementação e Controlo

Muito embora fossem esboçados anteriormente os processo de abastecimento e recolha de numerário de e para os balcões, é importante salientar de forma sucinta a descrição funcional das operações e as consequentes rubricas contabilísticas a afectar – Tabela 2 e 3.

Tabela 2: Descrição Funcional do Novo Circuito Operativo de Envio de Numerário para o Balcão

Actividade	Descrição Funcional – Pedidos de “Envio de valores para o balcão”	Afectação Contabilística de Rubricas
Pedido de Envio de Valores	Pedido de envio de valores por parte do balcão no sistema BP, que será aceite directamente no sistema ETV para consulta e tratamento de listagens.	Sem efeitos em termos contabilísticos
Remessa de Valores para o Balcão	Remessa de valores realizada no próprio sistema ETV.	<u>Credita</u> a rubrica “Numerário em Trânsito” <u>Debita</u> a rubrica “Tesouraria Central” – B0127 e B0457
Registo de Recepção de Valores da Tesouraria Central	Registo e recepção de valores no balcão (sistema BP) de forma a afectar contabilisticamente a sua tesouraria.	<u>Debita</u> a rubrica “Numerário em Trânsito” <u>Credita</u> a rubrica “Tesouraria do Balcão X”

Tabela 3: Descrição Funcional do Novo Circuito Operativo de Recolha de Numerário dos Balcões

Actividade	Descrição Funcional – Pedidos de “Recolha de valores do balcão”	Afectação Contabilística de Rubricas
Pedido de Recolha de Valores	Pedido de recolha de valores por parte do balcão no sistema BP, que será aceite directamente no sistema ETV para consulta e tratamento de listagens.	Sem efeitos em termos contabilísticos
Remessa de valores para Tesouraria Central	Emissão da ordem de remessa (dia imediatamente seguinte) efectuada pelo balcão no sistema BP.	<u>Credita</u> a rubrica “Numerário em Trânsito” <u>Debita</u> a rubrica “Tesouraria do Balcão X”
Registo de recepção de valores do Balcão	Registo e recepção de valores no sistema ETV de forma a afectar contabilisticamente a tesouraria central *.	<u>Credita</u> a rubrica “Tesouraria Central” – B0127 e B0457 <u>Debita</u> a rubrica “Numerário em Trânsito”

* O sistema ETV deve assegurar (tal como ao nível do sistema BP) a administração de possíveis desconformidades entre valores declarados e efectivamente recebidos, expressando o motivo dessa divergência (falha ou sobra).

Em termos regulativos, independentemente da implementação de quaisquer plataformas tecnológicas que venham a alterar os actuais pressupostos operacionais, os pedidos deverão continuar a ser regidos pelas normas internas BP. De forma sucinta, podem realçar-se os seguintes aspectos;

Envio de numerário para o balcão (pedido de envio de valores por parte do balcão)

- Notas: Pedidos até às 15.30h têm de ser respondidos até às 24h.

- Moedas: Pedidos até às 15.30h são respondidos numa janela que pode variar entre as 24h e as 60h.

Pedidos de recolha (pedido de recolha de valores por parte do balcão)

- Pedidos até às 16.15h serão respondidos no dia imediatamente a seguir.

Na componente relativa às tarefas de supervisionamento e controlo a nível central no BP – Controlo de Numerário, visa clarificar que a plataforma do sistema ETV deverá alimentar o sistema BP com informação que permita a efectivação desses pressupostos de monitorização:

a) Consulta de listagens de pedidos efectuados

Para que se possa realizar o acompanhamento de tudo o que vai sendo executado pela ETV, o sistema ETV deverá alimentar o sistema BP com dados que permitam analisar e acompanhar os estados dos pedidos de recolha e envio de numerário através de uma transacção que permita a consulta sobre listagens de pedidos – Figura 23.

Figura 23: Transacção Proposta para Pedidos de Listagens de Envio e Recolha de Numerário dos Balcões

Estados: A – activos; C – completos; P – pedidos; R – regularizados; T – todos.

Tipos: C – comemorativas; D – devolução de produtos; E – envio; K – envio de produtos; M – medalhista; N – lotaria nacional; O – ouro amoadado; P – lotaria popular; R – recolha; T – todos; U – numismática.

A transacção deverá disponibilizar a informação por ordem cronológica, do pedido mais recente para o mais antigo, com a devida excepção para os critérios “Estados-Pedidos” e Tipo-Recolha, cuja pesquisa será disponibilizada por ordem crescente de código de balcão – Figura 24.

Figura 24: Listagem de Registos sobre Pedidos Efectuados pelos Balcões

LISTAGEM DE PEDIDOS (PAG.: 1)						
PEDIDO	BALC.	DATA	HORA	VALOR	MOE T	ES
462252	B0011	06/12/2007	08:44	0,00	EUR	R **
462388	B0040	06/12/2007	11:46	0,00	EUR	R **
462386	B0040	06/12/2007	11:46	0,00	EUR	R **
462428	B0043	06/12/2007	13:00	0,00	EUR	R **
462433	B0050	06/12/2007	13:12	0,00	EUR	R **
462372	B0053	06/12/2007	11:25	0,00	EUR	R **
462371	B0053	06/12/2007	11:25	0,00	EUR	R **
462263	B0057	06/12/2007	08:52	0,00	EUR	R **
462425	B0072	06/12/2007	12:57	0,00	EUR	R **
462317	B0086	06/12/2007	09:56	0,00	EUR	R **
462361	B0180	06/12/2007	11:09	0,00	EUR	R **
462360	B0180	06/12/2007	11:08	0,00	EUR	R **
462362	B0214	06/12/2007	11:09	0,00	EUR	R **
462340	B0214	06/12/2007	10:42	0,00	EUR	R **
462300	B0247	06/12/2007	09:35	0,00	EUR	R **
462298	B0247	06/12/2007	09:34	0,00	EUR	R **
462332	B0248	06/12/2007	10:21	0,00	EUR	R **
462309	B0283	06/12/2007	09:49	0,00	GBP	R **

b) Alteração de dados de acordo com o registo dos pedidos de envio de numerário

Outra das observações que têm de ser consideradas para análise, tal como acontece actualmente, será a possibilidade do DEO - Controlo de Numerário, poder continuar a fazer alterações aos pedidos, sempre que se mostrar necessário. Sempre que forem detectadas irregularidades por parte da ETV e/ou do próprio DEO, de acordo com as especificações em termos de pedidos de envio de numerário, caberá sempre ao DEO a regularização da situação numa transacção específica para o efeito – Figura 25.

Figura 25: Transacção Proposta para Alterações de Pedidos sobre Envio e Recolha de Numerário dos Balcões

ALTERAÇÃO DE PEDIDO

NÚMERO DO PEDIDO

CÓDIGO MOEDA

IMPORTÂNCIA

TIPO DE NOTA/MOEDA	QUANTIDADE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

6.8. Processo Integrado de Gestão de Ofertas não Financeiras (Ouro, Medalhística, Numismática e Moedas Comemorativas)

6.8.1. Situação Actual

De acordo com o carácter específico deste tipo de valores monetários, os pedidos de envio de ouro, numismática, medalhística e moedas comemorativas, são efectuados através de pedidos directos realizados pelos balcões para o serviço de Controlo de Numerário do BP.

Neste quadrante, temos ainda implícita a possibilidade de serem realizados pedidos de recolha de lotarias por parte dos balcões. Não sendo um proveito quantitativo, um dos serviços que o BP disponibiliza aos seus clientes é a possibilidade destes poderem realizar os seus depósitos em forma de lotarias, o que valida à posteriori um pedido de recolha das cautelas para a ETV.

A gestão deste tipo de valores está subjacente em critérios rígidos de controlo, pelo facto de estarem directamente correlacionados com uma eficiente gestão dos saldos de tesouraria que têm de ser escrupulosamente cumpridos pelos balcões. Os plafonds são analisados de acordo com dois espaços temporais distintos. Primeiramente num período correspondido entre o dia 1 e 23 de cada mês e outro no intervalo entre 24 e 31, de acordo com o número de dias mensais. Para estes períodos são sempre definidos plafonds mínimos e máximos.

Ainda que não esteja enquadrado no actual projecto, importa referir também, que o Banco tem vindo a comercializar ao longo dos tempos outro tipo de produtos não financeiros, que se encontram englobados e associados a campanhas específicas do grupo, como por exemplo; Kits SLB, Riscadinhas Planos B, Máquinas Fotográficas, Via Verde, etc. Estas existências não entram para o saldo de tesouraria do balcão.

O circuito desta funcionalidade pode ser descrito em quatro passos – Tabela 4;

Tabela 4: Actual Estrutura Funcional de Pedidos de Ofertas não Financeiras

Descrição Funcional	Realização das tarefas	Sistema
a1) Pedido de envio de Ouro, Numismática, Medalhística e Moedas Comemorativas.	DEO – Serviço de Valores	Fax ou E-mail
a2) Pedidos de recolha de lotarias*	Balcão	BP
b) Consulta de listagens de pedidos e remessa de valores para a tesouraria de balcão	ETV	BP
c) Recepção de valores	Balcão	BP

* Um pedido isolado de recolha de lotarias fica em trânsito caso não exista outro pedido em aberto que o complemente.

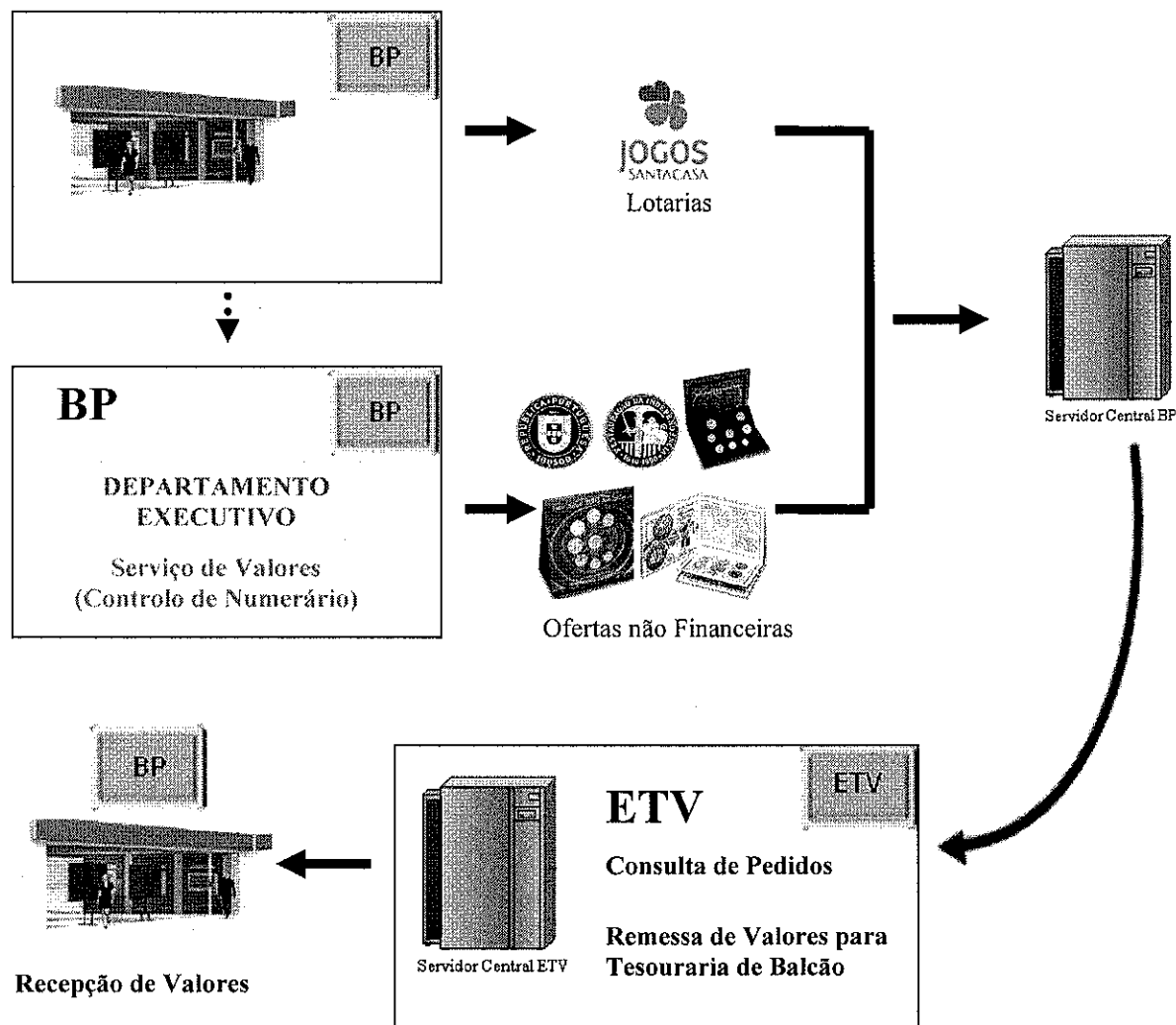
6.8.2. Situação Futura

O que se propõe neste capítulo, é possibilitar que os pedidos de ouro, numismática, medalhística e moedas comemorativas, possam ser realizados no sistema BP e lidos directamente no sistema ETV. Pressupõe-se neste sentido, que o actual circuito de pedidos e recolhas destes produtos não financeiros, possa ser manifestamente simplificado, dando lugar a maiores níveis de automatização processual.

Como resultado deste novo conceito, desmaterializa-se a operatividade dos balcões centrais B0127 e B0457, ao mesmo tempo que permite ao sistema ETV assegurar na sua totalidade a operativa. Este processo, permitirá que a plataforma da ETV assegure de forma directa aos seus utilizadores a gestão dos procedimentos de consulta de listagens de pedidos e consequente a emissão de ordens de remessa dos respectivos valores para os balcões – Figura 26.

Nos mesmos pressupostos, as recolhas de lotarias da “Santa Casa” dos balcões, terão exactamente o mesmo tratamento, passando o sistema ETV a administrar o tratamento destes valores, desde a recepção do pedido até ao registo e recepção das cautelas na estrutura da ETV.

Figura 26: Novo Circuito Operativo de Gestão de Ofertas não Financeiras



6.8.3. Implementação e Controlo

Com o objectivo de implementação de processos mais automatizados e simples, apresenta-se a seguinte estrutura operativa – Tabela 5.

Tabela 5: Nova Descrição Funcional de Pedidos de Ofertas não Financeiras

Ocorrência	Descrição	Processo Actual	Processo Futuro
a)	Pedido de envio de Ouro, Numismática, Medalhística e Moedas Comemorativas	Pedidos realizados no sistema BP pelo Serviço de Controlo de Numerário (BP)	Os pedidos continuarão a ser realizados nos mesmos moldes em que o são actualmente
b)	Pedidos de recolha de lotarias	Pedidos efectuados pelos balcões no sistema BP	Os pedidos de recolha de lotarias continuarão a ser realizados exactamente nos mesmos pressupostos
c)	Consulta de listagens de pedidos & Remessa de valores para a tesouraria do balcão	Processo realizado na ETV nos balcões BP B0127 e B0457	O processo passará a ser realizado nos mesmos moldes, directamente no sistema ETV
d)	Recepção de valores no Balcão	Registo de recepção de valores no Balcão	O registo de recepção dos valores no balcão será realizado exactamente da mesma forma no BP

a) Pedido de envio de Ouro, Numismática, Medalhística e Moedas Comemorativas

Os pedidos de envio de valores como Ouro, Numismática, Medalhística e Moedas Comemorativas, serão realizados pelo serviço de Controlo de Numerário a partir de uma única transacção do sistema BP – Figura 27.

Figura 27: Transacção Proposta para Pedido de Envio de Ouro, Medalhística, Numismática e Moedas Comemorativas por parte dos Serviços Centrais do BP

PED. ENVIO DE OURO AMOEDADO/BARRA MEDALHISTICA NUMISMATICA MOEDAS COMEMORATIVAS

CÓDIGO MOEDA: 09743 | EURO

TIPO VALOR: 39 | LIBRA JORGE V | OURO

IMPORTÂNCIA UNITÁRIA: 150,00

QUANTIDADE: 2

VALOR TOTAL: 300,00

BALCÃO: B0001

b) Pedidos de recolha de lotarias

O processo de recolha de lotarias do balcão ficará assente exactamente nos mesmos pressupostos em que são hoje executados. Sendo este um processo que tem o seu inicio no balcão (sistema BP) não sofrerá quaisquer alterações – Figura 28.

Figura 28: Transacção para Pedido de Recolha de Lotarias da Santa Casa

PEDIDO RECOLHA LOTARIA POPULAR	PEDIDO RECOLHA LOTARIA NACIONAL
CÓDIGO MOEDA <input type="text"/>	CÓDIGO MOEDA <input type="text"/>
IMPORTÂNCIA <input type="text"/>	IMPORTÂNCIA <input type="text"/>

No final do processo, caso seja verificada alguma deturpação nos valores inicialmente referidos pelo cliente relativamente ao valor do prémio da cautela, a “Santa Casa” deverá comunicar ao DEO – Controlo de Numerário – essa mesma ocorrência (como é realizado nos tramites actuais), sendo efectuado por este serviço um MID (Movimento Interdepartamental) para o balcão com o registo do sucedido.

c) Consulta de listagens de pedidos & Remessa de valores para a tesouraria do balcão

É neste ponto que se propõe a real alteração funcional deste processo operativo, desmaterializando-se os postos BP na ETV, passando os procedimentos de consulta de listagens de pedidos – Figura 29 (Apêndice 10) e respectivas remessas de valores – Figura 30 (Apêndice 11) a serem realizados no próprio sistema ETV.

Figura 29: Transacção de Listagens de Pedidos de Envio de Ouro, Medalhística, Numismática e Moedas Comemorativas

Figura 30: Transacção de Remessa de valores para a Tesouraria de balcão

d) Recepção de valores no balcão

O processo de envio de valores para os balcões não sofrerá quaisquer alterações, sendo que o registo de recepção dos valores no balcão continuará a ser executado no sistema BP.

Em termos de supervisão operacional pelo BP, na mesma base que já havia sido mencionado para o processo de envio de numerário da tesouraria central para os balcões, o sistema ETV deverá alimentar o sistema BP com todos os dados que permitam analisar e acompanhar os estados dos pedidos de envio de ouro, medalhística, numismática e moedas comemorativas e, recolha de lotarias da Santa Casa, permitindo a consulta sobre as respectivas listagens de

pedidos, assim como, ter a possibilidade de continuar a fazer alterações aos pedidos, sempre que se mostrar necessário. Da mesma forma, quando forem detectadas irregularidades por parte da ETV e/ou do próprio DEO, caberá aos serviços centrais do BP a regularização da situação numa transacção específica para o efeito – Ver Figura 23 e 25.

Importa ainda informar que independentemente da implementação de quaisquer plataformas tecnológicas que venham a alterar os actuais pressupostos operacionais, os pedidos continuarão a ser regidos pelas normas internas BP. De forma sucinta, podem realçar-se as seguintes directrizes;

- Moedas comemorativas: A ETV não responde a este tipo de pedidos nos últimos cinco dias de cada mês.
- Numismática: Só se realizarão pedidos de numismática quando existirem pedidos de notas ou moedas em paralelo.

Conclusão

Considerações Finais

Este projecto-empresa foi desenvolvido com o objectivo de investigar empiricamente o processo de “*Outsourcing*” com base na teoria dos recursos e na externalização de actividades sem que se perca o controlo da cadeia, focando ainda aspectos relacionados com a noção de valor e as próprias implicações da cadeia de valor na decisão estratégica de externalizar. Paralelamente, numa componente mais prática procurei ainda conciliar este propósito com o estabelecimento de bases para o desenvolvimento de novos serviços mais eficientes sobre o ponto de vista tecnológico e operacional procurando agir como visionário em termos de eficiência operacional, permitindo apresentar no Banco um documento que lhes forneça ideias de futuro que possibilitem economizar tempo e recursos através da externalização das actividades, focalizando-se apenas em tarefas residuais de monitorização e controlo.

De forma a operacionalizar o tema e os objectivos deste projecto, foi efectuada uma pesquisa bibliográfica, para fundamentar teoricamente os temas abordados, e uma investigação aplicada e exploratória de campo, com enfoque em palavras chave como, externalização, desenvolvimento tecnológico, eficiência operacional, mudança organizacional, coordenação e controlo.

O trabalho foi estruturado em duas partes principais. Numa primeira perspectiva – fundamentação teórica dos conceitos – evidenciando o pensamento estratégico, a evolução do conceito de estratégia, a importância da noção de valor e a análise do “*Outsourcing*” como recurso estratégico de competitividade empresarial. Numa outra perspectiva, salientando que a melhor defesa é o ataque e que o principal objectivo da estratégia não é mais do que colocar as organizações no centro da formulação da estratégia, recorrendo ao binómio transformação e renovação, tendo como objectivo transformar as regras do jogo e criar novos espaços concorrenciais, a segunda parte – investigação empírica – consiste no estudo de um caso, pretendendo apresentar através da via do “*Outsourcing*”, cinco novos processos operativos na área do serviço de valores – controlo de numerário do BP, conciliando este propósito com a apresentação das razões que levaram à adopção destes novos processos tecnológicos, assim

como, o modelo que permitiu definir o “*Outsourcing*” como instrumento de competitividade do sector bancário, os objectivos do projecto e os respectivos meios de controlo.

Assim, a partir da recolha de dados e conseqüente análise da respectiva informação implícita no documento, podem-se tecer alguns comentários finais, à luz das questões, suposições e da problemática proposta para esta pesquisa.

Este estudo ilustra uma realidade muito simples. Não existe uma melhor forma ou razão para proceder ao “*Outsourcing*”. E mesmo que haja, é garantido que se altere com o tempo, com as pressões do negócio, políticas e com a tecnologia por si só. De facto, a única coisa em que se pode concordar é que o “*Outsourcing*” é uma via que merece ser considerada dado o potencial que encerra.

Adicionalmente, pesquisas de mercado mostram ainda que em termos financeiros os gastos das empresas cresceram quase o dobro de 2001 para 2006, situando-se neste ano em cerca de 65 biliões de dólares, estando grande parte deste montante ligado à actividade bancária, onde cerca de metade da banca nos E.U.A externaliza já uma ou mais funções, e consegue conseqüentemente obter lucros em termos de margem rondando os 40% a 50%, prevendo-se mesmo, nos próximos 15 anos que 3,3 milhões de serviços possam ser externalizados para países como a Índia, Rússia, China e Filipinas. Que é o equivalente a 7,5% de todo o universo de trabalho nos E.U.A neste momento (Duening, 2005).

Conclui-se portanto, através destes dados e de todo o estudo realizado no decorrer deste documento, que não existem dúvidas de que o “*Outsourcing*” é uma inevitabilidade virtual. Será sempre um recurso que permitirá à classe executiva determinar o quanto pode beneficiar com a sua inclusão, ficando clara a ideia de que esta estratégia revolucionária de mercado tende a ganhar cada vez mais espaço e que as empresas necessitam de se preparar para a revolução do “*Business Process Outsourcing*”.

Ficou também explícito, que é indiscutível que o “*Outsourcing*” encerra um risco potencial, mas sejamos realistas, praticamente todas as medidas de elevado potencial o encerram, não sendo assim provável que o interesse das organizações diminua num futuro próximo e vai com certeza continuar a tocar a vida de muitos: dos gestores de topo, dos profissionais de SI e

dos próprios utilizadores, que necessitam de se ajustar a novas pessoas, culturas e procedimentos.

Sugestões

Muita da informação neste documento teve assente em pressupostos iniciais à luz da análise da componente “Outsourcing” e devem ser acompanhados por um maior número de modelos teóricos de raciocínio que permitam uma reflexão consciente, isto porque para estarmos aptos para enfrentar os desafios do futuro é necessário um aperfeiçoamento constante e o garantir de uma aprendizagem permanente. É isso que proponho aos responsáveis que eventualmente possam levar futuramente avante esta proposta de desenvolvimento empresarial que aqui explicitarei.

Por outro lado, e ainda mais importante neste tipo de cooperação empresarial, o foco de um projecto desta natureza, deve estar assente no valor da confiança e do relacionamento. São de facto os factores críticos de sucesso essenciais na gestão deste tipo de contratos, partilhando a mesma visão e expectativas, haver consistência nas acções, confidencialidade e respeito, interesses alinhados e objectivos claros, respeito mútuo e compreensão, proactividade e comunicação intensa, partilha de riscos e solidariedade.

Experiência Adquirida

Uma das especificidades que um estudo desta natureza me permitiu compreender é que de facto o abrandamento do crescimento económico obriga a pensar sobre outras fontes de vantagem competitiva para além dos custos, nomeadamente a qualidade e a inovação tecnológica, que conduzam a uma posição dominante, o que nos remete para as três formas principais de criação de valor: a dominação pelos custos, a diferenciação e a focalização.

Por outro lado, numa época de globalização particularmente intensa, o presente estudo, permitiu-me perceber a importância que assume a cadeia de valor nas empresas, pois com base nela podem ser tomadas decisões sobre as actividades a deslocar (externalizar), permitindo compreender como uma organização pode construir a sua estratégia e a sua vantagem competitiva, sem perder o controlo e coerência da cadeia de valor.

Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações que podem de certa forma enviesar os resultados obtidos. A primeira relativa à pouca experiência que tenho na implementação de processos de “Outsourcing”, podendo de certa maneira não ter coberto a totalidade das decisões e práticas que devem ser adoptadas num processo desta envergadura.

Outro aspecto limitador, está relacionado com o facto de que poderiam ser eventualmente melhor conduzidos os meios informáticos processuais ligados às tecnologias de informação de gestão, através de uma consulta mais pormenorizada a profissionais nesta área que acrescentassem valor através de ideias a cerca da forma como poderão ser arquitectadas as estruturas de ficheiros resultantes da automatização entre duas plataformas informáticas.

Paralelamente, poderia ainda, ter tido uma noção ainda mais exacta a cerca dos procedimentos actuais na área de serviço de valores do BP para a elaboração deste projecto, situação por vezes difícil de alcançar dada a falta de tempo dos responsáveis pela gestão das várias actividades aqui descritas.

Dadas as limitações encontradas neste projecto, sugiro uma análise mais aprofundada, através do alargamento do campo de análise dos diferentes processos operativos, e ainda, a realização de um estudo comparativo entre o documento aqui apresentado e os diferentes planos de estudo que venham a ser concebidos pelos responsáveis do projecto, possibilitando o desenvolver de um trabalho de excelência numa perspectiva de desenvolvimento organizacional.

Bibliografia

ABCOUWER, A. W. & J. H. Truijens (2006). **Who is Managing the Business Information?** Primavera Working Papers 2006-2007, University of Amsterdam.

ANDREWS, Kennet R. (1971). **The Concept of Corporate Strategy**. Dowjones, Irwin, New York.

ANSOFF, I. (1965). **Corporate Strategy an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. McGraw-Hill, New York

ANSOFF, I. (1977). **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, São Paulo.

ANTÓNIO, Nelson Santos (2006). **Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento**. Edições Sílabo, 2º Edição, Lisboa.

ARRUÑADA, Benito & Xosé H. Vasquez (2006). Subcontratar e Rendibel?: Causas e Consequencias da Especialización Produtiva na Industria. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Out/Dez, pp. 36-39.

BERGKVIST, Linda (2008). Dimensions for Describing and Explaining the Successful Outcome of the IS Outsourcing Process – Emphasising the Relationship Perspective. **Industrial Marketing and Purchasing Group**, Conference in Uppsala.

BIDAULT & Cummings (1994). Aprenda com os Melhores e Será um Deles. **Executive Digest**, Novembro, nº1, pp. 38-42.

CARVALHO, José Crespo de & José Cruz Filipe (2006). **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. Edições Silabo, Lisboa.

CASA DOS BITS (2007). Contratos de Outsourcing da IBM com a Banca Nacional, http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/contratos_de_outsourcing_da_ibm_com_a_banca_n_876770.html, 19/06/09.

COHEN, Shoshanah & Joseph Roussel (2005). **Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for the Performance**. McGraw Hill, New York.

COVEY S. R (2004). **Seven Habits of Highly Effective People**. Fress Press, New York.

DRUCKER, Peter F. (1950). **The New Society: The Anatomy of the Industrial Order**. Harper e Brothers, New York.

DRUCKER, Peter F. (1969). **The Practice of Management**. Pan Books, 2nd Printing, London.

DRUCKER, Peter F. (2000). **Management Challenges for the 21st Century**. Edição Portuguesa da Livraria, Civilização Editora, Lisboa.

DUENING, Thomas N. & Rick L. Click (2005). **Essentials of Business Process Outsourcing**. John Wiley & Sons, New Jersey.

EARL, Michael J. (1996). The Risks of Outsourcing IT. **Sloan Management Review**, Spring, pp. 26-32.

FERFUSSON, D. (1996). Information Technology Outsourcing. **IS World**.

HAMEL, Gary & C. F. Prahalad (1995). **La Conquête de Future**. Intereditions, Paris.

LARS, Kajsa Hulthén & Erik Gadde (2008). Logistics Outsourcing and the Role of Logistics Service Providers from an Industrial Network Perspective. **Industrial Marketing and Purchasing Group**, Conference in Uppsala.

LOH, L. & N. Venkatraman (1992). Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodac Effect. **Information Systems Research**, December, pp. 34-58.

LOPES, F. & P. Morais (2001). A Prática da Gestão do Conhecimento em Portugal. **Sistema de Informação**, nº14, pp.71-84.

MARQUES, Maria Manuel L. (1992). **Subcontratação e Autonomia Empresarial: Um Estudo sobre o caso Português**. Edições Afrontamento, Porto.

MINTZBERG, H. (1987). Five P's for Strategy. **California Management Review**, Vol. 30, pp. 11-24.

MINTZBERG, H. (1995). **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Publicações D. Quixote, 1ª Edição, Lisboa.

MINTZBERG, H. (1998). **Strategic Safari**. The Free press, New York.

MONCZEKA, Trent e Handfield (2002). Purchasing and Supply Chain Management. **Thomson Learning**.

NAM, K.; S. Rajagopalan; H. R. Rao & A. Chaudhury (1995). Dimensions of Outsourcing: A Transactions Cost Framework. Managing Information Technology Investments with Outsourcing, **Idea Group Publishing**, pp. 2-15.

OHMAE, Kenichi (1991). **The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business**. McGraw-Hill, New York.

PALVIA, P. & M. Parzinger (1995). Information Systems Outsourcing in Financial Institutions: Managing Information Technology Investments with Outsourcing. **Idea Group Publishing**, pp. 129-154.

PORTER, Michael E. (1980). **Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. Free press, New York.

PORTER, Michael E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free press, New York.

PORTER, Michael E. (1986). **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Editora Campus, 17ª Edição, Rio de Janeiro.

PORTER, Michael E. (1990). **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Editora Campus, Rio de Janeiro.

RASCÃO, José (2008). **Novos Desafios da Gestão da Informação**. Edições Sílabo, Lisboa.

REIS, Lopes dos (2008). **Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação**. Editorial Presença, 2ª Edição, Lisboa.

ROTHERY, Brian & Ian Robertson (1995). **The Truth about Outsourcing**. Gower Publishing, London.

SÁ, Jorge A. Vasconcelos e (2005). **Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defence Strategies for Competitive Advantage**. Prentice-Hall, Great Britain.

SANTOS, António (1998). **Outsourcing e Flexibilidade: Uma ferramenta de Gestão para o Século XXI**. Texto Editora, 1ª Edição, Lisboa.

SPANGLER, B. (2003). Win-Win, Win-Lose, and Lose-Lose Situations. **Conflict Research Consortium**, University of Colorado, Boulder.

STALK, George; Philip Evans & Lawrence Shulman (1992). Competing an Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, Reprint Collection, nº 92209, March-April.

VARAJÃO, João Eduardo Quintela (2001). **Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação**. FCA - Editora de Informática, Lisboa.

VERGARA, Sílvia C. (2006). **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Atlas, 7ª Edição, São Paulo.