

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DA
AGÊNCIA DE FLORIANÓPOLIS DO BANCO
MERCANTIL DE SÃO PAULO S.A. – FINASA**

CHRISTIANI DA GLÓRIA NASCIMENTO

Florianópolis/SC, abril de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DA
AGÊNCIA DE FLORIANÓPOLIS DO BANCO
MERCANTIL DE SÃO PAULO S.A. – FINASA**

Christiani da Glória Nascimento

Orientada por
Prof. Fernando Ferreira de Mello Junior

Área de Concentração
Administração Geral

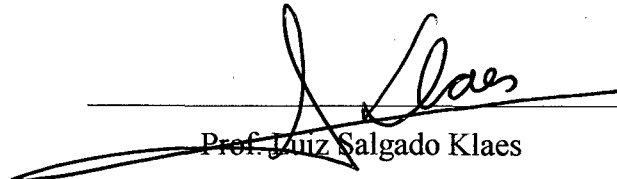
Florianópolis SC, abril de 2002.

Florianópolis, abril de 2002. Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado à Banca Examinadora que atribuiu a nota 9,0 a aluna Christiani da Glória Nascimento na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

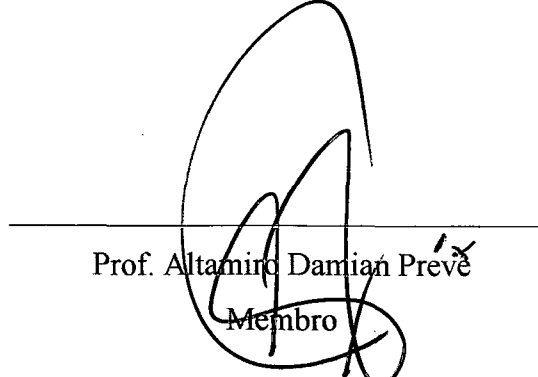
Banca Examinadora:



Prof. Fernando Ferreira de Mello Junior
Presidente



Prof. Luiz Salgado Klaes
Membro



Prof. Altamiro Damian Prevè
Membro

DEDICATÓRIA

Dedico este pequeno trabalho a:

Ede/Glória

*que me mostram o sentido da vida,
o respeito ao próximo e,
o valor da dedicação.*

Todos aqueles

*que suportaram o cotidiano do meu trabalho
algumas vezes irritada e impaciente.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter dado-me força para a concretização de uma
grande etapa da minha vida

Meus já citados pais que sempre me incentivaram a estudar, obrigada
pela oportunidade

Daniela e Gabriela, irmãs, que tiveram paciência e incentivaram-me
neste trabalho

Quero agradecer ao prof^o. Fernando, meu orientador, que com carinho
e atenção ajudou-me a concluir esta etapa

Aos professores que me proporcionaram oportunidades de expor meus
conhecimentos adquiridos

Aos meus colegas de trabalho, que me incentivaram e me ajudaram na
concretização deste trabalho, principalmente,
José Eduardo pelo apoio

A um *amigo especial* que me incentivou e apoio nas fases iniciais
desta experiência acadêmica

Aos amigos e colegas, pela cumplicidade

Josi obrigada pela amizade

A minha prima e madrinha, Simone, exemplo de dedicação

Os que eu tenha esquecido de agradecer, pois tanto lembramos como
esquecemos...

“... se existem coisas futuras e passadas, quero saber onde elas estão. Se ainda o não posso compreender, sei, todavia, que em qualquer parte onde estiverem, aí não futuras ou pretéritas, mas presentes.”

Santo Agostinho

LISTA DE ABREVIATURAS

BACEN: Banco Central do Brasil

BB: Banco do Brasil S.A.

BMSP: Banco Mercantil de São Paulo S.A.

BNDES: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

CDB: Certificado de Depósito Bancário

CDC: Crédito direto ao consumidor

CMN: Conselho Monetário Nacional

CPMF: contribuição provisória sobre movimentação financeira

CVM: Comissão de Valores Mobiliários

LC: Letra de Câmbio

SPB: Sistema de Pagamentos Brasileiro

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I: Empresas coligadas ao BMSP.....	64
ANEXO II: Relatório dos Fundos de Investimentos Finasa.....	66

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
2.1 OBJETIVO GERAL.....	3
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
3.1 A ORGANIZAÇÃO.....	4
3.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	5
3.2.1 AMBIENTE EXTERNO OU MACROAMBIENTE.....	6
3.2.1.1 Variáveis tecnológicas.....	7
3.2.1.2 Variáveis político-legais.....	8
3.2.1.3 Variáveis econômicas.....	9
3.2.1.4 Mercado bancário.....	9
3.2.2 O AMBIENTE TAREFA.....	11
3.2.2.1 Clientes.....	11
3.2.2.2 Fornecedores.....	12
3.2.2.3 Concorrentes.....	12
3.2.2.4 Grupos regulamentadores.....	13
3.2.3 AMBIENTE INTERNO OU MICROAMBIENTE.....	13
3.2.3.1 Estrutura organizacional.....	14
3.2.3.2 Processo de planejamento.....	18
3.2.3.3 Tomada de decisões.....	21
3.2.3.4 Estilo gerencial.....	23
4. METODOLOGIA.....	26
4.1 TIPO DE ESTUDO.....	26
4.2 COLETA DE DADOS.....	26
5. DESENVOLVIMENTO.....	28
5.1 BREVE HISTÓRICO DO BANCO MERCANTIL DE SÃO PAULO S.A. - FINASA.....	28
5.2 O AMBIENTE EXTERNO OU O MACROAMBIENTE DO BMSP.....	29
5.2.1 VARIÁVEL TECNOLÓGICA.....	29
5.2.2 VARIÁVEL POLÍTICO-LEGAL.....	31
5.2.3 VARIÁVEL ECONÔMICA.....	32
5.2.4 MERCADO BANCÁRIO.....	33
5.3 O AMBIENTE TAREFA E O MICROAMBIENTE DO BMSP.....	34
5.3.1 CLIENTES.....	34

5.3.2 FORNECEDORES.....	36
5.3.3 CONCORRENTES	36
5.3.4 GRUPOS REGULAMENTADORES.....	37
5.3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BMSP	40
5.3.6 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO BMSP	42
5.3.7 TOMADA DE DECISÃO DO BMSP	44
5.3.8 ESTILO GERENCIAL DO BMSP	45
5.4 PRODUTOS E SERVIÇOS DO BMSP	46
5.5 PERÍODO DE TRANSIÇÃO VIVIDO PELO BMSP.....	56

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....58

7. BIBLIOGRAFIA60

ANEXO I.....63

ANEXO II.....64

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um estudo organizacional e descrever as atividades operacionais da agência de Florianópolis do Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa, através do seu relacionamento com seu macroambiente e dos pontos fortes e fracos do seu ambiente interno.

O tipo de pesquisa utilizada foi à exploratória descritiva, operacionalizada por meio da observação pessoal, levantamento documental, entrevista semi-estruturada e pesquisa em obras de autores consagrados da área.

Na análise do macroambiente, observou-se que os fatores políticos e econômicos são os que mais tem influenciado o desempenho da organização, representando as maiores ameaças. Quanto à tecnologia, o banco vem fazendo novos investimentos a fim de melhorar a comunicação entre clientes e agência.

Referindo-se ao ambiente tarefa do BMSP, entre as oportunidades estão; manter um estreito relacionamento com os clientes, proporcionando assim, um melhor conhecimento do seu mercado alvo.

No nível interno, verificou-se que a estrutura do Mercantil de São Paulo apresenta uma departamentalização mista, prevalecendo, porém a estrutura linear com alguns elementos do modelo funcional, característico de organizações burocráticas, que mostram um alto grau de formalismo na sua comunicação. O processo de planejamento é pouco participativo e no estilo gerencial constatou-se que é predominantemente fechado, pois, a falta de compartilhamento das informações e das decisões colaboram para este fato. Sobre os produtos e serviços do BMSP, observou-se que, existe uma predominância na operacionalização de alguns produtos, o CDC, por exemplo.

Pelos estudos realizados, observou-se que o Finasa é uma organização que está ainda em desenvolvimento e que vem trabalhando constantemente em busca de sua modernização. Este trabalho, além de proporcionar um melhor conhecimento da organização, poderá ser utilizado como um orientador para futuros estudos da empresa em questão.

1. INTRODUÇÃO

O presente estágio foi desenvolvido na agência de Florianópolis do Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa, situada à rua Tenente Silveira, 302, Centro, Florianópolis, Santa Catarina.

O banco foi fundado a 26 de novembro de 1938 por um grupo de amigos, sob a liderança de Gastão Vidigal, na cidade de São Paulo. Com ascensão rápida, abriu algumas filiais nas principais cidades do país.

O Finasa se instalou em Florianópolis em junho de 1985. Chega aos dias atuais trabalhando em todos os segmentos do mercado financeiro, aproveitando-se da Resolução 1.524 do BACEN de 1988, que criou os bancos múltiplos. Tem como principais produtos, CDC, investimentos, cartões, seguros, leasing, entre outros.

Em 14 de janeiro de 2002, o Banco Bradesco S.A. adquiriu o controle acionário do Banco Mercantil de São Paulo e de suas Instituições Finasa, consolidando-se, ainda mais, na posição de maior banco privado nacional.

As empresas controladas e coligadas ao Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa, totalizam quinze (ver anexo I); são elas: Sengés Agroflorestal Ltda., Pevê Prédios S.A., Finasa Seguradora S.A., Banco Finasa de Investimento S.A., Finasa Leasing Arrendamento Mercantil S.A., Banco Mercantil de São Paulo International S.A. (Luxemburgo), Finasa Administração e Planejamento S.A., Finasa S.A. Crédito, Financiamento e Investimento, Finasa S.A. Asset Management, Finasa Bank Ltda., FAP – Corretora de Seguros Ltda., Finasa Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., Universal Cia. De Seguros Gerais, Finasa Suplicy Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários S.A. e Finasa Turismo Ltda.

O principal serviço prestado pelo Finasa, ainda é o crédito direto ao consumidor (CDC). O Banco tem se caracterizado por concentrar suas operações ativas em CDC. Tais operações permitem a pulverização dos créditos concedidos e a conseqüente redução de riscos, bem como tem se mostrado operação bastante rentável.

Ao encerrar o segundo semestre de 2001, o Finasa contava com 220 Agências, nas principais cidades do Brasil, e também, com 160 Postos de Serviços e 09 Lojas de Crédito ao Consumidor, além de 1.616 Postos do “Banco 24 Horas”, no qual é associado, possibilitando aos seus clientes operar (saques, extratos, saldos, etc.) fora do horário bancário. No exterior, o

Banco mantém 3 Agências, New York, Londres e Grand Cayman, que desempenham as atividades típicas do mercado financeiro internacional, com ênfase no financiamento do comércio exterior.

A área de concentração do estágio foi a administração geral e pretendeu o desenvolvimento de um estudo organizacional e a descrição das atividades operacionais da agência de Florianópolis do Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa. O propósito da estagiária foi integrar o conteúdo teórico, assimilado em seu curso de graduação em Administração, com a prática.

Foram identificadas e analisadas as variáveis externas: econômica, tecnológica e política - legal; o ambiente tarefa: clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores; e o ambiente interno: estrutura organizacional, processo de planejamento, estilo gerencial, tomada de decisão, que influenciam o funcionamento da agência em estudo.

O estágio foi importante por proporcionar uma visão mais real das organizações e também do mercado de trabalho, pois a experiência pessoal é um fator bastante valorizado atualmente. Muitas organizações exigem do acadêmico um certo grau de conhecimento da prática administrativa, isto é, se o conhecimento científico adquirido durante o período universitário lhe proporcionará a capacidade de desenvolver métodos eficientes para o sucesso da organização. O estágio é uma oportunidade dada aos estudantes para exercerem tal prática.

Durante o período de realização do estágio, foi possível entender o funcionamento da agência, localizada em Florianópolis, integrada a uma instituição extremamente hierarquizada, com poder de decisão bastante centralizado. A descrição das atividades operacionais da agência foram elaboradas pela estagiária e permitiu uma visão detalhada das atividades que exerce.

A agência tem pouca autonomia decisória e constitui em verdade, uma unidade de operacionalização, de execução, cingida às políticas e determinações da matriz.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Desenvolver um estudo organizacional e descrever as atividades operacionais da agência de Florianópolis do Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa.

2.2 Objetivos específicos

- Demonstrar o relacionamento da agência com seu macroambiente, considerando as variáveis: econômica, tecnológica e política-legal;
- Identificar a organização quanto ao seu ambiente tarefa, considerando os clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores;
- Diagnosticar a organização quanto ao seu ambiente interno, a partir da análise da estrutura organizacional, do processo de planejamento, da tomada de decisão e do estilo gerencial;
- Descrever os produtos e serviços oferecidos pelo Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa, especialmente no que se refere à operações ativas, passivas e serviços;
- Identificar eventuais falhas operacionais e sugerir medidas e encaminhamentos capazes de melhorar o desempenho da unidade em estudo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foi fundamental para a concretização do estágio uma revisão da bibliografia, a fim de obter conhecimentos necessários ao desenvolvimento do tema, bem como compreender melhor a respectiva realidade.

Segundo VERGARA (1998), o referencial teórico é um dos elementos constitutivos do projeto que dá à investigação, contextualização e consistência, pois permite, ao pesquisador e ao leitor, tomar conhecimento dos estudos realizados a respeito do tema proposto.

3.1 A organização

Vivemos numa sociedade organizacional, e convivemos com organizações, sejam formais ou informais, que possuem objetivos próprios.

SCHEIN (1982, p.12), define organização como:

“Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.”

Dentre as múltiplas organizações, sobressaem no mundo moderno com relevante atuação na esfera econômica as organizações bancárias.

Como define RENZI, citado por COLLI (1996, p. 14):

“Os bancos são empresas que têm por objetivo o exercício do crédito, que pode ser efetuado com meios próprios e com meios providos mediante uma função eminentemente mediadora: soma de fundos de terceiros (sobretudo fundos de economias) para empregá-los em operações desenvolvidas entre comerciantes, industriais, agricultores etc., que necessitam de meios financeiros.”

Muitos autores utilizam diversos critérios para definir bancos, sendo que cada autor enfoca uma análise (Chianale 1950; D'Auria 1952 e Wilken 1956), todos citados por COLLI (1996). Porém refletem uma concordância, a empresa bancária tem por objetivo o comércio do dinheiro.

Funcionalmente, os bancos são regulamentados pelo SFN; no qual agrupa-se segundo as seguintes funções creditícias ou patrimoniais (RUDGE, 1998, p.51):

Crédito de curto prazo	Bancos comerciais e bancos múltiplos, caixas econômicas, cooperativas de crédito, factoring.
Crédito de médio e longo prazo	Bancos de investimento e desenvolvimento, leasing.
Crédito ao consumidor	Financeiras, Caixa Econômica Federal, leasing, consórcios.
Crédito habitacional	Caixas econômicas, companhias de crédito imobiliário, bancos múltiplos, consórcios.
Intermediação de títulos e valores mobiliários	Sociedades corretoras e distribuidoras, agentes autônomos de investimento.
Seguro e capitalização	Seguradoras, fundações de seguridade social, companhias de capitalização.
Arrendamento mercantil	Companhias de leasing.

Os bancos múltiplos, objeto da nossa pesquisa, foram criados em 1988, pela Resolução 1.524 do BACEN, são bancos que podem operar simultaneamente, com autorização do Banco Central, carteiras de banco comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento, de arrendamento mercantil (leasing) e de desenvolvimento, constituindo-se em uma só instituição financeira de carteiras múltiplas, com personalidade jurídica própria, e que pode selecionar com o quê deseja operar, dentre as modalidades referidas.

3.2 O ambiente organizacional

No ambiente as empresas obtêm recursos e informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades; processam estes recursos e informações; devolvem a este mesmo ambiente sob a forma de produtos/serviços os resultados da transformação destes insumos. Para o autor CHIAVENATO (1994, p.105) “o ambiente representa todo o universo que envolve externamente a empresa tomada como ponto de referência; é tudo aquilo que está situado fora da empresa.”

O conhecimento objetivo deste ambiente organizacional é fundamental para o planejamento estratégico, a fim de obter a compatibilidade entre a empresa, quanto aos seus aspectos internos, e as forças externas que a afetam (OLIVEIRA, 1998).

Para o estudo da organização foram abordados os aspectos externos e internos do ambiente. Ademais, foram relatadas, separadamente, as variáveis mais genéricas que atuam sobre o BMSP. No entanto, os fatores pesquisados formam um campo dinâmico de forças que estão inter-relacionadas e produzem uma sinergia de efeitos e os mais variados resultados.

3.2.1 Ambiente externo ou macroambiente

O ambiente externo, macroambiente ou ambiente geral corresponde a todos os elementos que, atuando fora da organização, são relevantes para as suas operações. (STONER & FREEMAN, 1995)

Este ambiente é extremamente complexo e evolutivo, formado por forças que podem atuar positivamente, facilitando as operações empresariais; ou negativamente, dificultando as atividades (KWASNICKA, 1995). Pode-se citar como exemplo: as condições político-legais, padrões sociais e culturais, economia, entre outros, que afetam diretamente ou indiretamente as unidades organizacionais.

Em instituições financeiras, entre as variáveis que mais influenciam seu funcionamento está: a variável político-legal e econômica. Que podem favorecer seu desenvolvimento ou mesmo prejudicar.

A organização deve preocupar-se com o seu ambiente externo, pois sendo considerada como um sistema aberto que capta energia do meio, transforma-a e a envia ao mesmo sob forma de informações, produtos e serviços, é necessário que ela esteja em contato contínuo com o seu ambiente externo. As forças externas têm enorme poder de mudança sobre a empresa e a estas, por sua vez, têm pouco poder de controle sobre estes fatores.

O autor CHIAVENATO (1996, p. 25) explica o meio externo comparando com o organismo humano:

“...da mesma forma como o organismo humano sofre estímulos e mudanças que provém de seu ambiente externo, como clima, temperatura, trânsito, reuniões, agendas, problemas operacionais etc., também as empresas se expõem freqüentemente a fatores externos e ambientais.”

Cada alteração dos fatores externos provoca influências e mudanças nas empresas, fazendo caducar objetivos, estratégias e pulverizar idéias ultrapassadas e obsoletas (CHIAVENATO, 1996). As empresas têm que se ajustarem ao ambiente, ou então, se existir habilidade, mudá-lo.

Para o conhecimento deste ambiente, HALL (1984) estabelece algumas variáveis, entre elas: as tecnológicas, as político-legais, as econômicas, as sociais e as culturais. Porém, foram abordadas apenas: variáveis tecnológicas; econômicas e político-legais.

3.2.1.1 Variáveis tecnológicas

O ambiente empresarial observado nos últimos anos, tem se caracterizado por grandes e freqüentes mudanças nos processos de negócios das empresas. Regido por fatores como globalização e novas tecnologias, esse novo quadro tem exigido das organizações constantes adaptações às novas demandas do mercado.

A tecnologia pode ser definida como novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização (STONER & FREEMAN, 1995). Para CHIAVENATO (1994) "... envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas: inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento, etc."

Assim, a tecnologia é o desenvolvimento de novos produtos e processos, através de uma pesquisa básica, acumulador de conhecimento.

A democratização dos conhecimentos tecnológicos tem feito com que o seu uso deixasse de ser exclusividade de pequenos grupos, ao contrário, o conhecimento encontra-se distribuído a um número maior de pessoas. Com isso, a tecnologia é cada vez mais utilizada como uma ferramenta para o desenvolvimento do trabalho do homem com maior nível de eficiência e eficácia.

Além de ser um fator externo à organização, pois influencia o comportamento das empresas, é considerada uma variável interna, tendo em vista que a empresa desenvolvendo, aplicando ou transferindo tecnologia estará influenciando o ambiente (HALL, 1984).

Frente à tendência de o desenvolvimento tecnológico ocorrer com extrema velocidade, é necessário que as empresas assimilem ou desenvolvam tecnologias que possam ser agregadas aos seus produtos, serviços e aos processos de trabalho. Compreender e enfrentar os novos desafios são pré-requisitos para a organização evitar o enfraquecimento de suas

vantagens e, conseqüentemente, da lucratividade. Sobre isto, concorda CHIAVENATO (1994, p 112):

“Essas mudanças tecnológicas ocorrem com incrível velocidade, e cada empresa precisa procurar manter-se na vanguarda, na pesquisa e no desenvolvimento tecnológico, ou pelo menos, acompanhar os seus desdobramentos, obrigando seus concorrentes a investir mais para não perderem terreno e oportunidades que surgem intempestivamente.”

Na análise deste fator, conforme OLIVEIRA (1998), alguns aspectos que devem ser verificados são: as alterações tecnológicas, entidades e programas de pesquisa, função dos equipamentos, qualificação da mão-de-obra e os custos de capital para a empresa entrar no mercado.

3.2.1.2 Variáveis político-legais

O governo influencia substancialmente as operações da empresa. Novas leis, regulamentos e portarias emitidos podem facilitar ou dificultar as atividades organizacionais (KWASNICKA, 1995).

As políticas, monetária, fiscal, cambial e de rendas integram a política econômica do governo. Para RUDGE (1998, p.27), as políticas são definidas como:

- Política monetária: responsável pela gestão da moeda e do crédito. Atuação na vida econômica, organizando sistemas monetário e bancário que respondam às necessidades da Economia.
- Política fiscal: define e aplica impostos e taxas sobre os agentes econômicos; define os gastos do governo e influi na política monetária.
- Política cambial: define o valor externo da moeda.
- Política de rendas: controla os fatores de produção, como salários, encargos, distribuição de resultados da atividade econômica, sistemas de preços.

“As políticas, monetária, fiscal, cambial e de rendas promovem o desenvolvimento econômico, garantem o pleno emprego e sua estabilidade, equilibram o volume financeiro das transações econômicas com o exterior, estabilizam o preço e o controle da inflação e, promovem a distribuição das rendas.” (FORTUNA, 1994, p.35).

STONER & FREEMAN (1995), definem essa variável como um fator que pode influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou clima político.

Na arena política, o administrador deve estar sintonizado quanto à tendência ideológica do governo, pois podem definir os rumos da política econômica do país, da política fiscal e tributária, empregatícia, saúde pública, educação, saneamento básico, entre outros, que poderão influenciar as ações das empresas, (CHIAVENATO, 1994).

Sob o aspecto legal, “quase todas as organizações são direta ou indiretamente afetadas pelo sistema” (HALL, 1984).

3.2.1.3 Variáveis econômicas

As variáveis econômicas são condições e tendências gerais que podem influenciar as atividades de uma organização (STONNER & FREEMAN, 1995). É no ambiente econômico que as organizações retiram os recursos financeiros e materiais para produzir produtos e serviços, e os efeitos destas variáveis é muito grande, pois determina o volume de operações, preços, lucros, facilidade ou dificuldade de obter os recursos básicos.

Segundo KWASHICKA (1995, p. 93), estas variáveis afetam:

- “a) fonte de recursos para a empresa, tais como recursos financeiros e materiais;
- b) o mercado consumidor, através do aumento da renda per capita, ou melhor, distribuição de renda individual ou nível de emprego.”

De acordo com HALL, citado por CHIAVENATO (1994, p. 113);

“O efeito das variáveis econômicas sobre as empresas é enorme, determinando, muitas vezes, o volume de operações das mesmas, o nível de preços e de lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral.”

3.2.1.4 Mercado bancário

Para manter em funcionamento a economia do país, é de grande importância a participação dos bancos. Como cita COMPTON (1990), “as grandes empresas e sociedades, as pessoas físicas consumidoras, pequenas empresas e os organismos do governo dependem dos bancos comerciais para atenderem todos os tipos de necessidade financeira.”

O banco hoje instala caixas avançados em grandes clientes, retira numerário, paga seus empregados e fornecedores, oferece caixas automáticos, cartões de crédito, cheques especiais,

cheques de viagem, custódia e ordens de pagamento; oferece ainda outros produtos como depósitos a prazo fixo, fundos, seguros e poupança.

Tendo os bancos, principalmente, a função de prestar serviços a população através de uma gama de produtos, colocados a disposição de seus clientes, COMPTON (1990) destaca três funções principais; função de depósito, função de pagamento, e função de crédito. Para o autor, elas são as bases sobre as quais a atividade bancária e a economia se apóiam.

Entende-se por produtos de serviços os relacionados à prestação de serviços aos clientes, cuja remuneração ao banco é obtida através da cobrança de tarifas de prestação de serviços (FORTUNA, 1994). As tarifas de serviços são fiscalizadas pelo BACEN e são um elemento mercadológico da concorrência entre os bancos.

Existe uma classificação informal dos bancos, de acordo com sua segmentação de mercado, citada por FORTUNA (1994):

- Bancos de negócios – se dedicam à intermediação de grandes operações.
- Bancos de atacado – trabalham com poucos e grandes clientes.
- Bancos de varejo – trabalham com o grande público, muitos clientes, independente de tamanho.

Recentemente, os bancos estão, formalmente, segmentando sua atuação em três grupos, de atendimento específico:

- *Corporate bank* dá atendimento a grandes empresas e, algumas vezes, até a bancos de porte menor;
- *Private bank* fornece atendimento a clientes como pessoas físicas especiais de altíssima renda e/ou elevado patrimônio;
- *Personal bank* presta atendimento a clientes que sejam pessoas físicas de alta renda, pequenas e médias empresas.

Na visão do banco, a segmentação dos clientes em função do seu relacionamento com o banco e do nível de decisão é vista:



Fonte: FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: produtos e serviços. Qualitymark Ed., 1994, p.88.

3.2.2 O ambiente tarefa

Dentro do ambiente externo da empresa, além das variáveis tecnológicas, político-legais, econômicas, sociais e culturais que afetam a empresa, existem também determinadas forças específicas imediatas que exercem impacto na empresa.

Estas forças, - clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores -, atuam de maneira direta, pois como diz CHIAVENATO (1994, p. 116) "... é o contexto mais próximo da empresa e que lhe fornece as entradas e os insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados."

O ambiente tarefa é definido como o componente do meio externo mais relevante para a organização, pois estabelece com ela uma ligação direta.

3.2.2.1 Clientes

Com toda a concorrência vivida pelas empresas, em nível global, o mercado exige uma força de ações empresariais voltadas aos seus clientes. Não basta apenas atender às necessidades dos consumidores e usuários, mas sim, antecipar os seus desejos e anseios. De acordo com STONER (1982, p.43), "os administradores têm que se preocupar com o preço, a qualidade, os serviços e disponibilidade de produto", este é o novo diferencial das empresas

de sucesso. Se quiserem manter seus clientes antigos e atrair novos. As táticas de venda variam de acordo com os consumidores, que pode ser uma instituição, e as condições de mercado.

Os clientes são mercados, que se encarregam de absorver as saídas ou resultados da empresa, CHIAVENATO (1994, p.117). Informações sobre o mercado alvo, conseguidas através de pesquisa de mercado e de estatísticas sobre os clientes fornecem à gerência uma orientação para sua tomada de decisão.

3.2.2.2 Fornecedores

São os fornecedores que fornecem recursos à empresa, ou seja, toda organização depende de seus fornecedores de materiais e de mão-de-obra (STONER & FREEMAN, 1995).

Stoner e Freeman restringem os conceitos, comparando-os a CHIAVENATO (1994, p.118), que define fornecedores, “como o mercado de suprimentos das entradas e insumos necessários às operações da empresa.” Os fornecedores de recursos à empresa são, os fornecedores de capital e dinheiro (mercado de capitais), os fornecedores de materiais (mercado fornecedor), os fornecedores de mão-de-obra (mercado de recursos humanos), e os fornecedores de equipamentos e serviços (composto de empresas prestadores de serviços).

A empresa deve agir para que seja assegurado que os insumos necessários à produção de produtos ou serviços, sejam efetivados dentro dos padrões estabelecidos e, isto exige, um trabalho de parceria.

O bom relacionamento com o fornecedor vai influenciar sobre a política de preços das matérias-primas e também a política de preço da administração.

3.2.2.3 Concorrentes

O mercado está altamente competitivo e conhecer os concorrentes é uma estratégia para a empresa tomar suas decisões. Muitas vezes os empresários, para manterem-se no mercado, são obrigados a seguirem a política de preços da concorrência ou agregar ao seu produto vantagens, tais como qualidade, rapidez nos prazos de entrega, atendimento, disponibilidade de produtos, entre outros, para ficarem diferenciados.

Como explica CHIAVENATO (1994), a concorrência existe quando há competição entre as empresas em busca de mercado. Criar diferenciais para atrair novos clientes e manter os atuais, é o que estão buscando as empresas para garantirem seu espaço. Os bancos estão fazendo. Através de milhões de reais investidos em tecnologia avançada, visando oferecer qualidade e comodidade a seus clientes.

3.2.2.4 Grupos regulamentadores

Nos grupos regulamentadores estão inclusos governo, sindicatos, associações. Deles fazem parte todos os órgãos que estabelecem regras, controles e limitações às atividades operacionais (CHIAVENATO, 1994). É importante a análise deste fator, pois o seu conhecimento impede que a empresa saiba sobre quais limitações está operando.

As instituições monetárias, bancárias e creditícias, foram regulamentadas, de acordo com a reforma bancária, deflagrada a partir da Lei nº 4.595, de 31-12-1964, que estruturou e regulamentou o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional e a reforma do mercado de capitais, Lei nº 4.728, de 14-07-1965, que definiu a política a ser desenvolvida por estas instituições e na qual foi definida a constituição e o funcionamento das instituições financeiras em nosso país.

3.2.3 Ambiente interno ou microambiente

Assim como os fatores externos influenciam as empresas, as pressões internas também provocam mudanças. Objetivos organizacionais novos, políticas gerenciais, mudanças na estrutura ou em procedimentos administrativos; podem ser sentidas por vários setores e provocar alterações internas (CHIAVENATO, 1994).

A finalidade da análise interna é levantar à empresa suas deficiências e qualidades, seus pontos fortes e fracos, que deverão ser comparados com outras empresas do ramo (OLIVEIRA, 1993).

Esta etapa da análise organizacional é essencial, pois juntamente com as informações sobre o ambiente externo, formará o conjunto de informações gerenciais necessárias para a efetivação das operações internas.

Quanto aos aspectos internos que deverão ser evidenciados, percebe-se na literatura que os autores apresentam metodologias diferenciadas. Por exemplo, CHIAVENATO (1994) levanta as condições internas a partir das áreas estratégicas: financeiras, físicas, humanas e sistemas organizacionais. Já, OLIVEIRA (1993), considera as funções de marketing, finanças, produção e de recursos humanos.

Entretanto, é cabível para o presente projeto a análise dos seguintes componentes organizacionais: a estrutura organizacional, o processo de planejamento e de tomada de decisões e o estilo gerencial.

3.2.3.1 Estrutura organizacional

Estrutura organizacional é a maneira como a empresa está organizada para atingir os seus propósitos. Conforme CHIAVENATO (1994, p. 226), a estrutura organizacional é "... um conjunto de critérios sobre estrutura e relações que estabelecem os órgãos, papéis, procedimentos e suas inter-relações".

O tipo de estrutura adotada pela empresa tem, de certo modo, uma relação com sua estratégia empresarial. A estratégia consiste na determinação do que fazer, e a estrutura é a maneira que a empresa está organizada internamente. Isto quer dizer que a escolha da estratégia deve permitir à organização atender o que foi previsto.

Partindo desta definição e, com base na classificação adotada por CHIAVENATO (1994), tem-se a seguir os principais tipos de estruturas existentes:

- **Estrutura linear**

A estrutura linear é considerada, por muitos, como um modelo de estrutura organizacional antigo e ultrapassado. Obedece a um sentido único, onde os supervisores mandam em seus subordinados. Percebe-se a sua predominância, principalmente, em grandes organizações, burocráticas, onde existe um alto grau de formalismo.

Têm como características, a hierarquização do poder. A comunicação dentro da organização é feita de forma linear e formal, as decisões e o controle da organização são encontrados em sua cúpula. Sua principal desvantagem é a rigidez e inflexibilidade.

- **Estrutura funcional**

A estrutura funcional aplica o princípio da especialização, onde separa, distingue e especializa tarefas, ou seja, auxilia na sua separação. Colocam-se nos cargos pessoas habilitadas tecnicamente para exercerem as atividades designadas.

Suas principais características são: autoridade baseada na especialização, linhas diretas de comunicação, descentralização das decisões. A principal vantagem desta estrutura é o maior nível de diferenciação que possibilita o trabalho de especialistas em cada função, promovendo melhor adaptação das capacidades e aptidões à função, tornando as organizações mais flexíveis (CURY, 1995).

Difere-se da estrutura linear, pois cada subordinado pode reportar-se a vários superiores especializados simultaneamente, dentro é claro da sua especialidade de assunto.

- **Estrutura linha-staff**

A estrutura linha-staff é a combinação dos modelos de estrutura linear e funcional, tornando-se um tipo de organização mais completo e complexo. Quando se fala do modelo linha-staff, logo se lembra de uma estrutura de especialização, com supervisores e subordinados.

Esta combinação é adotada por muitas empresas, sejam elas, pequenas, médias ou grandes, tendo em vista, a facilidade de estruturar o pessoal.

Na estrutura linha-staff existem dois tipos de órgãos que mantêm relações entre si. De linha (órgãos de execução), caracteriza-se pela autoridade linear e, princípio escalar e de assessoria (órgãos de apoio e consultoria), prestam assessoria e serviços especializados.

Entre os fatores positivos desta estrutura estão a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica, o melhor controle e qualidade, o maior grau de divisão de trabalho e a maior eficiência (CURY, 1995).

- **Estrutura por produto ou serviço**

Estrutura por produto ou serviço é encontrada, geralmente, em empresas grandes e diversificadas. Esta forma de estrutura agrupa todas as atividades relacionadas de um produto/serviço a um departamento específico.

Para CHIAVENATO (1994), esta estrutura tem como principal benefício o enfoque sobre os produtos/serviços realizados e não sobre a estrutura organizacional interna da

empresa. Cada departamento vai ser responsável pelo sucesso do seu produto, ou seja, pela área fim da organização. Todas as atividades funcionais se tornam secundárias, logo a burocracia será em menor grau e estará mais voltada ao objetivo da empresa.

Para ambientes estáveis ou empresas com uma pequena linha de produtos/serviços, esta forma de organização não é indicada, pois não promove a interação entre os vários especialistas.

- **Estrutura por base territorial ou área geográfica**

A estrutura por base territorial é bastante utilizada por grandes empresas, no qual não concentra suas atividades em um único local. Ocorre em organizações que cobrem grandes áreas geográficas. Esta estrutura por base territorial, além de poder oferecer um serviço de melhor qualidade para os clientes, tem um menor custo do que se a empresa estivesse centralizada em um lugar.

Outro fator importante é a possibilidade de adequação das filiais as circunstâncias locais e não aos aspectos funcionais da empresa ou produtos/serviços. Entre as limitações tem-se a dispersão de cada agrupamento dos objetivos globais da empresa, tendo em vista que existe um alto grau de autonomia oferecido as filiais (CHIAVENATTO, 1994).

- **Estrutura por cliente**

A organização por cliente é mais aplicada quando a ênfase é localizada efetivamente no atendimento ao cliente KAWANISKA (1995). A organização por clientela é indicada para empresas que lidam com diferentes classes de consumidores, com necessidades, desejos e características distintas.

A estrutura da empresa é ditada pelo ambiente externo. Como vantagem, tem-se a orientação à satisfação dos variados canais mercadológicos, fazendo com que internamente a empresa estruture-se à sua clientela. CHIAVENATO (1994) cita como principal desvantagem a possibilidade das demais atividades tornarem-se secundárias ou simplesmente acessórias em face da preocupação compulsiva pelo cliente ou quando os objetivos da empresa – como lucratividade, eficiência, produtividade etc. – são sacrificados ou deixados de lado em função da satisfação dos clientes.

- **Estrutura matricial**

A estrutura matricial combina dois tipos de estrutura, a com base na *função* e a com base em *projetos* ou produtos. CURY (1995, p. 269) afirma que, "... a adoção da organização matricial proporciona à empresa condições de flexibilidade."

Apesar de melhorar a coordenação lateral, a estrutura por matriz viola a unidade na cadeia de comando e manifesta fraqueza na organização vertical. Contudo, é uma estrutura contemporânea e uma das maneiras mais flexíveis e participativas. Este tipo de organização faz com que todos participem do processo de tomada de decisões, inclusive os níveis mais baixos da hierarquia.

- **Organização formal**

A divisão do trabalho, o racionalismo, a especialização, a hierarquia, a distribuição de autoridade e de responsabilidade, são características de organizações formais. Este modelo de estrutura, considerado como um dos mais antigos, existe em quase todas as organizações, especialmente nas grandes.

A organização formal é o conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, visando o objetivo econômico de produzir bens ou serviços.

- **Comissões**

Para alguns autores as comissões são interpretadas como um tipo distinto de organização de assessoria, para outros é um grupo de pessoas especificamente designadas para desempenhar um ato administrativo. As comissões podem ser, formais, informais, temporários, relativamente permanentes. Suas principais vantagens são em relação, a tomada de decisões e julgamentos grupais, coordenação, transmissão de informações, restrições à delegação de autoridade e consolidação de autoridade. CHIAVENATO (1994) explica; "comissão é um grupo de pessoas a quem se dá um estudo para estudar. É esta característica de ação em grupo que distingue a comissão dos outros instrumentos administrativos".

Dentro destes modelos de estruturas não existe um predominante ou ideal, grande números de organizações adotam mais de um tipo. No entanto, as empresas hoje atuam num cenário ambiental carregado de turbulências, incertezas e forte competitividade, e a flexibilidade organizacional é imprescindível. Os modelos hierarquizados e rígidos estão

sendo abandonados, dando lugar a estruturas flexíveis, capazes de adequarem-se eficientemente à sua realidade externa e interna. Como evidencia KAWANISKA (1995, p. 269), "... as estruturas com menos níveis de hierarquia encontram uma facilidade maior nas comunicações da empresa. Ao contrário, múltiplas divisões hierárquicas tendem a distorcerem ou obstruírem os fluxos de informações". Para DRUCKER (1998) a empresa terá que aprender a trabalhar ao mesmo tempo em diferentes estruturas organizacionais.

3.2.3.2 Processo de planejamento

Toda a empresa, independente do tipo, tamanho ou ramo de atuação, possui objetivos que se pretendem alcançar. Para isso, faz-se necessário a elaboração de um planejamento das ações que precisarão ser tomadas. STONER (1982) define planejamento como "um processo básico a que recorreremos para escolher nossos objetivos e determinar como o atingiremos".

Planejar é montar uma estrutura para a organização tomar decisões de forma integrada. De acordo com KAST (1976, p.488).

"Planejamento é o processo pelo qual se decide de antemão o que se vai fazer e de que maneira. Ele compreende a escolha dos objetivos e o desenvolvimento das diretrizes, programas e procedimentos através dos quais tais objetivos serão alcançados"

DRUCKER, lembrado por KAST, afirma que planejamento é:

"o processo contínuo de, sistematicamente, tomar decisões empresariais atuais com o necessários à execução dessas decisões e aferir através de uma realimentação ordenada melhor conhecimento possível do seu futuro, organizar sistematicamente os esforços e sistemática, os resultados dessas decisões, com base nos resultados esperados."

Kast trabalha planejamento como uma ferramenta para a realização de ações, para alcançar os objetivos da empresa. Drucker vai além, planejar é um processo, onde são tomadas as decisões com base no futuro. As mudanças estão ocorrendo, as organizações precisam antecipar-se a elas, Drucker defende esta idéia.

Nenhuma empresa está livre das mudanças de seu ambiente. Há necessidade contínua de realizar um plano de ação que dê forma e direção aos seus esforços na empresa. Todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias, de acordo com OLIVEIRA (1998), os pontos fortes e fracos da empresa baseiam-se na estrutura interna da empresa,

enquanto as oportunidades e as ameaças definem a estrutura externa. O planejamento é considerado uma das ferramentas do processo administrativo de maior importância.

Definir onde a empresa quer chegar, avaliar as alternativas existentes e escolher um dos caminhos que dirija a empresa ao destino escolhido, é a função do planejamento. KWASNICKA (1995) conceitua planejamento como:

“... a análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível à organização atingir seus objetivos já determinados”

De acordo com OLIVEIRA (1998), existem três níveis de planejamento:

- **Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é o mais abrangente entre eles, envolve todos os recursos e áreas da empresa, porém, com uma visão de longo prazo. Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, onde é feito um processo contínuo de tomada de decisões e diz respeito à formulação de objetivos e a seleção de cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, considerando as condições externas e internas e a evolução esperada. É no planejamento estratégico que são identificadas as oportunidades e as ameaças da empresa, bem como os riscos que se pode assumir, CHIAVENATO (1994).

Várias são as definições de planejamento estratégico. STONER (1982) define planejamento estratégico como sendo, “um processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”. Já CHIAVENATO (1994) o considera como “um processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos.”

Ambos os autores o definem como um processo de alcance dos objetivos, porém Chiavenato aborda a decisão dos objetivos, enquanto Stoner o considera como uma ferramenta para definir e atingir os objetivos.

OLIVEIRA (1998) apresenta uma outra visão de planejamento estratégico, considera a empresa como um todo, não podendo deixar partes fora do sistema, isto é, ocorre uma interação entre os departamentos da organização. É através desta ligação que é feito o planejamento estratégico.

Oliveira, baseado na interação entre as diversas funções da organização, mostra uma realidade mais viável, pois a maioria das empresas toma suas decisões com o aval dos diretores que as integram. É importante o departamento de produção e recursos humanos trabalharem em conjunto, assim como o de produção, finanças e a alta administração.

- **Planejamento tático:**

O planejamento tático acontece em um período de tempo mais curto que o estratégico e tem como função otimizar determinada área da empresa. Enquanto o planejamento estratégico trabalha com a empresa como um todo, o tático decompõe os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas para os níveis inferiores da organização. O planejamento tático abrange uma área específica da empresa, ou seja, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização.

De acordo com CHIAVENATO (1994) “é um conjunto de tomada deliberada de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados.”

Planejamento tático é a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional, com o propósito de atingir os objetivos da organização.

- **Planejamento operacional:**

O planejamento operacional envolve um período de tempo ainda mais curto e, formaliza através de documentos escritos, as metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas no planejamento tático para cada tarefa ou atividade.

Para CHIAVENATO (1994), “planejamento operacional envolve os resultados, e preocupa-se com o que fazer e como fazer”. Têm como características o detalhamento com que estabelece as tarefas e operações, o caráter imediato, focalizando apenas o curto prazo e pela abrangência local abordando apenas uma tarefa ou uma operação. Ou seja, inicia com os objetivos definidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona um feedback.

Na realidade, não existe uma linha divisória entre estes três níveis de planejamento. Um planejamento estratégico visto de forma isolada, é insuficiente para a empresa, pois

faltam ações imediatas para sua operacionalização, que são estabelecidas através dos planejamentos táticos e operacionais.

Para tornar um plano eficaz é necessário o envolvimento máximo das pessoas responsáveis pela execução dos planos e, principalmente, a participação destas na definição dos objetivos relativos a sua área (KWASNICKA, 1995). As pessoas, geralmente por desconhecerem o processo como um todo, acabam tendo relutância em aceitar o planejado. Assim, o nível de envolvimento e o sistema de comunicação da empresa são fatores críticos para o sucesso do planejamento.

3.2.3.3 Tomada de decisões

Para planejar é necessária a tomada antecipada de decisões. A organização é constituída de uma série de decisões que vão desde os níveis mais baixos, até a alta administração. Para DRUCKER (1998), a primeira aptidão para administrar é, portanto, ser capaz de tomar decisões eficazes.

Estas decisões não se constituem apenas de atos que modificam uma situação existente, pode ser simplesmente uma rotina estabelecida ou uma inovação de caráter importante. Até mesmo quando uma pessoa resolve não agir diante do problema, está tomando uma decisão (CURY, 1995).

O processo de tomada de decisões, conforme KWASNICKA (1995), segue um modelo básico que consiste em:

- 1º determinação do problema;
- 2º desenvolvimento das possíveis alternativas;
- 3º análise das alternativas;
- 4º escolha da melhor solução.

Entre os tipos de decisões existentes, STONER & FREEMAN (1995), classifica-as em programáveis e não programáveis.

As programáveis são repetitivas e rotineiras, possuem processos definidos para resolvê-las. Geralmente estes tipos de decisões são remetidos ao nível operacional.

As decisões são não-programáveis quando consistem em situações novas, não estruturadas e geram conseqüências importantes para a organização.

Segundo CHIAVENATO (1994), o ambiente do tomador de decisões pode ser um sistema relativamente fechado, abordando poucas situações do ambiente, até o sistema relativamente aberto, influenciado pelo seu ambiente total. O autor ainda explica que num sistema relativamente fechado, as decisões podem ser programadas, porém no sistema aberto o processo é relativamente não-programável. Para o planejamento de uma organização, o ideal é que exista um sistema aberto e dinâmico de decisões.

O processo de tomada de decisões pode ser centralizado ou descentralizado. Na centralização, as decisões são tomadas por uma pessoa ou um grupo pequeno. A decisão é feita de maneira ascendente. Isto dificulta a implantação de mudanças, além de configurar como um entrave para operações que poderiam ser simples e eficientes JANOV (1996).

Para MATOS (1993), uma empresa com processo de tomada de decisões centralizado inibe a gerência à ação estratégica, pois estimula o personalismo administrativo. A empresa acaba tornando-se dependente das limitações de competência dos seus administradores-chave. Isto quer dizer que a centralização desmotiva o desenvolvimento das outras pessoas na organização, trazendo conseqüências como: sobrecarga, excesso de burocracia e improdutividade, gerando na empresa um clima de acomodação e não-criatividade.

Na descentralização o processo decisório é dinâmico, descendente, os administradores de nível mais baixo e até do operacional podem tomar decisões. Uma empresa descentralizada estimula o desenvolvimento do trabalho em equipe.

A respeito da autonomia decisória MATOS (1993, p. 107) discorre:

“Só se evolui concretamente, fazendo face aos desafios de crescimento, com essa autonomia decisória que corresponde à capacidade de se tornar flexível e adaptável às complexidades de uma sociedade e de um mercado que se apresentam cada vez mais exigentes e competitivos.”

No entanto, para uma empresa ter uma descentralização das decisões deve haver delegação de autoridade. De nada adianta uma empresa crescer, desmembrar-se em unidades, mas estar cercada por um poder central que amarra as decisões, provocando surtos de autoridade decisória, por conquistas específicas, ligadas à personalidade do executivo ou às exigências indeclináveis do negócio (MATOS, 1993).

Para uma empresa possuir realmente um processo de decisões descentralizado é necessário ter: uma estrutura aperfeiçoada, filosofias e políticas de trabalho claras e aceitas,

que refletem em um trabalho de integração sistêmica e sistemas de informações seguros para que os executivos possam decidir com segurança. Uma descentralização mal concebida, precocemente instituída e não planejada pode ocasionar desastrosas recentralizações, por isso a importância de se observar todos os fatores que influem direta ou indiretamente no processo decisório.

CHIAVENATO (1994) aborda alguns dos principais fatores que afetam o grau de centralização-descentralização, entre os principais estão:

- formalização: políticas, regras e procedimentos restritivos e impeditivos convergem a uma centralização. Quando as políticas e regras são amplas e sem restrições, as pessoas têm maior delegação para resolver os problemas e as situações não previstas pelas políticas.
- ambiente: quanto maior a complexidade do ambiente, maior será a descentralização. Em ambientes estáveis e simples o grau de centralização é maior.
- estratégia empresarial: pode mudar o grau de centralização-descentralização de acordo com as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do seu ambiente externo e interno.
- tamanho da empresa: quando uma empresa é pequena existe pouca necessidade de uma divisão formal de trabalho e a tendência é a centralização. Já em empresas maiores, as tarefas são mais complexas exigindo uma maior integração, há uma propensão à descentralização.

As decisões em empresas são muitas vezes resultantes da interação de várias pessoas. Existem bons motivos para a tomada de decisão em grupo, estes, são mais precisos do que um indivíduo comum, agindo só.

“Decidir significa optar por alternativas. Se não há possibilidade de escolha, não há decisão.” (PEREIRA & FONSECA, 1997)

3.2.3.4 Estilo gerencial

O estilo gerencial, segundo COOPERS & LIBRAND (1996, p. 131), diz respeito “... ao conjunto de pressupostos, valores e artefatos culturais que caracterizam a gestão de uma organização”, ou seja, a maneira pela qual desenvolve-se a rede de interações existente por trás da estrutura formal.

Um conceito importante para o estudo deste estilo é o de liderança. STONER & FREEMAN (1995, p. 344) a definem como um “processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.” Para os autores existem duas funções de liderança – estilo *orientado para a tarefa*, onde é feito um controle das tarefas, e estilo *orientado para os empregados*. Neste último os administradores tentam motivar, em vez de controlar os subordinados.

Entre os principais tipos de líderes predominantes, segundo a interpretação de LEWIN citado por CURY (1995) estão:

- **Autoritário:** baseia-se na idéia de que o poder do líder é em decorrência da posição em que ocupa na empresa. O estilo autoritário apoiase na Teoria X, que acreditava que o homem é, por natureza, preguiçoso e pouco merecedor de confiança. Este tipo de líder fixa as diretrizes, procedimentos e tarefas, sem qualquer participação do grupo. O processo de decisão é centralizado e a relação líder-liderados é dominadora e pessoal.
- **Democrático:** ao contrário do autoritário, o líder democrata é muito mais aberto para discussão e decisão grupal, há uma efetiva participação dos empregados no processo de tomada de decisões. Líderes com este tipo de características não preocupam-se apenas com os problemas do trabalho, mas também com os problemas dos trabalhadores. O líder é objetivo e limita-se suas críticas e elogios aos fatos e não de modo pessoal como a liderança autoritária (CHIAVENATO, 1994).
- **Liberal:** estilo de comportamento que permite que os membros do grupo façam o que quiser. Há uma excessiva liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos. Neste estilo há uma ausência completa da participação do líder (CURY, 1995).

De acordo com CHIAVENATO (1994), o líder não utiliza apenas um estilo. Determinadas situações requerem um líder mais enérgico, centralizador, outras, porém, necessitam de um espírito de cooperação, de equipe. Uma das principais questões da liderança é saber quando aplicar tal processo, com quem e dentro de quais circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas. O estilo de liderança predominante conta com forças situacionais como o clima da organização, o grupo específico de trabalho, a natureza dos trabalhos executados pelo grupo, as pressões do tempo e os fatores ambientais (STONER, 1982).

Segundo DRUCKER (1998) o estilo de liderança não é a teoria x ou y, ou qualquer outra teoria de administração de pessoal. É algo que vai além das teorias e que envolve o alinhamento das metas dos funcionários com os da organização e vice-versa. O administrador

deve capitalizar os pontos fortes e o conhecimento dos funcionários, e não procurar forçá-los a adequar-se a modelos previamente definidos.

Um dos aspectos que o estilo gerencial está ligado diretamente é a cultura organizacional. A cultura é um conjunto de valores, crenças e normas que orientam o comportamento e definem as formas de ação. O estilo gerencial se reflete diretamente na cultura, pois um dos papéis básicos da gerência é transmitir e reforçar os valores culturais da empresa. Assim, as atitudes dos dirigentes de uma empresa é que dá o tom na cultura da organização. Um dirigente fechado, por exemplo, não estimula a integração interna e as interações com o ambiente externo e isto se reflete em todos os níveis da organização.

O autor MATOS (1993), faz uma relação dos estilos autocrático e democrático com a questão da cultura da organização. No estilo gerencial autocrático, não há uma definição de valores, conscientização das crenças e princípios que orientam atitudes e ações coerentes. Esta postura torna a organização mais vulnerável à constância das mudanças. No estilo democrático, pelo contrário, tem-se a preocupação de conscientizar a todos da importância de cada um na organização. A missão, responsabilidades, é claramente explícitas e difundidas, os anseios individuais são reconhecidos, abrindo campo à criatividade, participação e ao desenvolvimento, que são fatores essenciais para o sucesso de uma empresa.

Atualmente, grandes empresas buscam uma participação de todos os funcionários, no qual a administração proporciona uma interação em todos os níveis da organização (ROMANI, 1999). O perfil gerencial dos administradores nas organizações da era do conhecimento deve agir de modo, a integrar o saber e o fazer de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas, ou seja, precisam ter a capacidade de mobilização, que estimule as habilidades dos subordinados, que seja inovador, criativo, comunicativo, estimulando a participação de todos.

Na visão tradicional, os administradores integravam as equipes para alcançarem os objetivos da empresa, de forma individualista, ou seja, defendiam a impotência das pessoas. A visão moderna visa o fortalecimento das equipes, proporcionando a capacidade de desenvolver suas habilidades.

A gestão do conhecimento surge da necessidade de mostrar como usar o conhecimento de forma a obter um diferencial competitivo. O estilo gerencial criado na era do conhecimento propõem a participação, a criatividade e o compartilhamento do conhecimento.

4. METODOLOGIA

Este capítulo trata dos métodos e técnicas que foram utilizados para a elaboração do estágio.

De acordo com DESLANDES (1994), metodologia é, "... a descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico." É na metodologia que ocorre a fase de exploração de campo, nela são definidos os instrumentos e procedimentos para análise dos dados.

4.1 Tipo de estudo

O estudo de que se trata foi do tipo exploratório descritivo. Assim como TRIVIÑOS (1987, P.109): "o estudo exploratório permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando nos antecedentes, maior conhecimento para planejar uma pesquisa descritiva."

O pesquisador pode conhecer o assunto, porém com a aplicação do método exploratório, estes serão mais abrangentes. A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa.

O estudo descritivo, como o próprio nome explica, descreve as características de determinada situação. O estudo foi descritivo porque tem por objetivo aprofundar na descrição de uma realidade, que analisa os dados, as características dessa realidade.

Inicialmente, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, para a fundamentação teórica do trabalho.

4.2 Coleta de dados

Para o levantamento das informações necessárias à pesquisa, foram utilizados:

- Levantamento bibliográfico: para obter o embasamento teórico em livros e revistas da área, o que enriquece a pesquisa. Seu objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto LAKATOS (1991).
- Levantamento documental: pesquisa documental dos registros da empresa como formulários, estatutos e manuais; e análise de documentos exteriores a organização como documentos bibliográficos e leis. Como LAKATOS (1991, P.174): “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.
- Observação pessoal: utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, ou seja, realizada no convívio diário com a empresa. Como afirma LAKATOS (1992, p.107): “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.”
- Entrevista semi-estruturada: é uma conversação informal efetuada face a face, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.

5. DESENVOLVIMENTO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados do estágio realizado no Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa.

5.1 Breve histórico do Banco Mercantil de São Paulo S.A. - Finasa

A iniciativa do surgimento do BMSP ocorreu em novembro de 1938, às vésperas da deflagração da II Grande Guerra mundial.

Em 1938 Gastão Vidigal, fundador do Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa, tem a idéia de fundar um estabelecimento de crédito, já que na época, o perfil imaginado por Gastão Vidigal estava com forte presença nos principais estados do país. Então, fundou o banco com um capital inicial de mais ou menos um milhão de dólares.*

A primeira agência – matriz – abriu as portas ao público às 10 horas da manhã do dia 9 de janeiro de 1939, seus primeiros meses foram em imóvel alugado, o aumento das atividades impôs o aluguel de outros andares.

No fim do primeiro ano, estavam abertas a filial de Santos e as agências de Sorocaba e Itapeva. O principal requisito para a abertura de uma agência do Mercantil seria, antes de qualquer consideração, a existência, na cidade, de alguém com as características exigidas pela diretoria para a função de gerente.

Nos primeiros anos, as atividades do Mercantil contaram com a dedicação, a competência e o esforço de alguns colaboradores, responsáveis pela administração das agência urbanas e do interior.

Com cinco anos de atividade, o Mercantil entra na primeira linha das instituições de crédito nacionais, havendo ocupado o lugar de destaque que aspirava na organização bancária brasileira.

No fim dos anos 40, implantam-se em pouco tempo várias novas agências, no Rio, em São Paulo, no Paraná, em Minas, no Rio Grande do Sul, em todo o país. É uma fase de grande crescimento para o banco.

* Mercantil Finasa 60 anos, 1999.

Na segunda metade dos anos 50, o Mercantil de São Paulo começa a crescer e projetar-se através de outras empresas. Nos anos que se seguiram, nasceriam a Financiadora Nacional S.A., Finasa; a Finasa Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários; a Finasa Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários; a Finasa Leasing Arrendamento Mercantil; a Finasa Crédito Imobiliário; a Finasa Seguradora S.A.; a Universal Cia. de Seguros Gerais; o Banco Mercantil de São Paulo International; o Finasa Bank Ltda.; a Finasa S.A. Crédito, Financiamento e Investimento; a Finasa Administração e Planejamento; Prevê Prédios S.A. (proprietária dos imóveis utilizados pelo Mercantil de São Paulo); FAP Corretora de Seguros Ltda.; Finasa Turismo Ltda.; e, finalmente, a Finasa S.A. Asset Management constituída em maio de 1998.

É importante ressaltar, que o Banco Mercantil de São Paulo tem um conselho de administração desde a Constituição de 1938, órgão só tornado obrigatório para as companhias abertas a partir de 1976.

Na década de 60, e com as condições criadas no país pela reforma bancária (a Lei 4.595, de 31.12.64), nasceria o Banco Finasa de Investimentos S.A., um banco de desenvolvimento, com o objetivo de oferecer financiamentos, a médio e longo prazos. A financiadora passou a realizar operações com alienação fiduciária.

Em julho de 1989 foi criado o banco múltiplo, devido à união das empresas do grupo, chamado de Banco Mercantil de São Paulo.

5.2 O ambiente externo ou o macroambiente do BMSP

As variáveis mais genéricas que atuam sobre o Mercantil de São Paulo estão relatadas a seguir separadamente, no entanto, cada um dos fatores pesquisados formam um campo dinâmico de forças que estão inter-relacionadas e produzem uma sinergia de efeitos e os mais variados resultados.

5.2.1 Variável tecnológica

Nos bancos, as mudanças tecnológicas têm aumentado substancialmente as economias de escala presentes no fornecimento de serviços financeiros. As novas ferramentas de engenharia financeira são mais bem manejadas pelas grandes instituições. Além disso, já há

evidência de que, em termos de ganhos de escala, a tradicional atividade bancária através de filiais e agências é superada de longe no caso dos caixas automáticos, do on-line banking e das centrais de atendimento telefônico.

Segundo dados do BACEN, o atendimento eletrônico cresce intensamente. Seguindo tendência mundial, o setor bancário brasileiro vem ampliando substancialmente os investimentos em equipamentos eletrônicos para aumentar o volume de serviços prestados, facilitar o atendimento e oferecer maior comodidade. Os postos eletrônicos ficam à disposição diariamente por mais tempo do que as agências – muitos 24 horas - e podem ser instalados em locais de maior conveniência e proximidade dos clientes.

O BMSP, para o desenvolvimento de suas atividades, utiliza os recursos oferecidos pelas tecnologias de informação. Isto caracteriza que o seu ambiente tecnológico é extremamente dinâmico, tendo em vista que nos últimos anos o desenvolvimento da informática ocorreu muito rapidamente. O que forçou as empresas a ajustarem-se às mudanças ocorridas nesta área.

No BMSP existe um órgão responsável, a FAP – Finasa Administração e Planejamento, que acompanha a aquisição e/ou substituição de programas, sistemas, equipamentos que se adequem as tecnologias mais recentes ou otimizem a disseminação da informática. Localizada em São Paulo, a FAP possui todos os requisitos de segurança necessários a uma central de computadores.

O Banco vem investindo em novas tecnologias, de modo a facilitar a comunicação entre clientes e agência. No primeiro semestre de 2001, a capacidade instalada de processamento eletrônico de dados foi reforçada com a incorporação de novos equipamentos e programas, além da ampliação da rede de telecomunicações. Os investimentos na área objetivam, principalmente, garantir uma maior disponibilidade de recursos avançados na comunicação com clientes, que, cada vez mais, se beneficiam com os ágeis e eficientes processos de auto-atendimento e teleatendimento.

Todavia, o que se percebeu durante o período de observação, foi o atraso em que foram feitos estes investimentos. Enquanto as grandes instituições financeiras, já disponibilizavam a seus clientes tecnologias como internet, banking plus, auto-atendimento, o Finasa só as adotou recentemente.

Clientes aderem às facilidades do auto-atendimento, às transações automatizadas, realizadas sem a intervenção de funcionários, e que representam uma parcela cada vez maior do total de operações, especialmente porque podem ser feitas em período muito mais amplo

do que nas agências e em locais mais próximos e cômodos. Os clientes precisam ir cada vez menos às agências para a realização de serviços financeiros.

Porém, o que se observa nas organizações hoje, é uma grande corrida, muitas vezes precipitada e insensata, em busca destes avanços da informática. Embora o uso da tecnologia seja um fator essencial para a administração mais eficiente das informações, é importante salientar que a sua introdução sem um estudo preliminar dos impactos na cultura da empresa, real necessidade e relação custo benefício pode trazer sérias complicações.

A tecnologia veio para ficar, isso ninguém discorda. Mas, a tecnologia é considerada por muitos como um vilão em face da redução do número de empregados nas empresas. No setor de serviços, principalmente os bancos, a automatização está entre os fatores que mais têm contribuído para a diminuição do número de bancários.

Daí a importância de saber como a empresa está tecnologicamente, as inovações que estão no mercado, os custos, reais necessidades da organização e os processos de transferência de tecnologias.

5.2.2 Variável político-legal

Dentre as variáveis externas, a variável político-legal é a que mais reflete influência nas atividades das instituições financeiras, principalmente, bancárias. Os banqueiros, investidores, analistas e economistas precisam estar em sintonia constante com as mudanças da política monetária, no que diz respeito à moeda, inflação, taxas de juros, etc., os principais insumos de que uma instituição financeira necessita. Considerando estes aspectos, precisam hoje, os bancos manterem uma forte ligação com as políticas adotadas pelo governo.

Neste contexto, o que mais tem influenciado as atividades do banco são quanto às novas políticas monetárias e alterações na política econômico-financeira. Estas forças afetam todo o sistema bancário.

Um exemplo da influência do governo no setor ocorreu durante a vigência da Constituição de 1934 e 1937 quando o Decreto-lei de 09 de abril de 1941 impôs prazo para a nacionalização do sistema bancário brasileiro, que nesta época era dominado por bancos estrangeiros. Hoje, voltando ao passado, verifica-se uma progressiva desnacionalização do setor, isto é, percebe-se a crescente chegada dos bancos estrangeiros no país, tendo entre os 10 primeiros bancos, do Brasil, 5 estrangeiros.

Novo ranking	
Valor dos ativos** (em R\$ bilhões)	
1. Banco do Brasil	157,2
2. Bradesco	116,4
3. Itaú	102,2
4. Caixa	99,4
5. Santander Brasil	63,7
6. Unibanco	58,1
7. ABN – AmroReal	33,2
8. BankBoston	32,1
9. HSBC Brasil	27,6
10. Citibank	27,5

Fonte: Austin Asis

** Balanços de setembro de 2001

Com a globalização, não há mais espaço para uma autonomia da política econômica nacional, e sim, uma acirrada luta política a nível mundial. É papel do governo buscar soluções que enfraqueçam este clima de disputa, através das ações de suas políticas.

Observa-se que as leis e políticas atuais do país influenciam o processo decisório da organização, e o administrador deve estar sintonizado com este clima político, a fim de que suas ações tenham um caráter legal e, até mesmo, para fazer uma projeção da empresa às mudanças propostas neste ambiente.

5.2.3 Variável econômica

Com todas as evidências, verifica-se que as variáveis econômicas são de extrema importância para a organização, as taxas de juros, a inflação, capacidade de compra do consumidor, investimentos estrangeiros, emprego, são fatores que determinam o sucesso ou fracasso de uma estratégia.

Com a abertura do comércio, crises mundiais como a que acontece na Argentina e a guerra contra o terrorismo, liderada pelos Estados Unidos, trazem impactos para a economia do Brasil. Normalmente, uma crise na economia mundial, traz conseqüências desagradáveis para as empresas, que precisam, muitas vezes, mudar seus planos de ação. Ou seja, a incerteza

na economia faz com que os consumidores não se sintam confortáveis para gastar, o que barra qualquer esforço para reativar a economia.

Na Argentina a situação instável produziu inevitáveis reflexos no Brasil, gerando um ambiente de incerteza e obrigando o Banco Central a intervir com frequência para estabilizar o mercado de câmbio. Outro fator que contribuiu negativamente para o crescimento do Brasil, foi, reconhecido pelo próprio governo, a grave crise no setor energético do país.

O aumento do custo da energia, o racionamento, as pressões da desvalorização cambial e suas conseqüências influenciam na taxa de inflação do ano. Com isso, gera impactos na economia do país.

O sistema financeiro, que vinha expandindo o crédito, tornou-se mais cauteloso na concessão de financiamentos, em virtude da maior incerteza no mercado. Este clima refletiu diretamente nas operações do BMSP, que no último trimestre do ano de 2001, retraiu-se em liberar créditos, principalmente o CDC, no qual o banco, hoje, concentra suas operações ativas. A redução do número de operações de CDC trouxe uma significativa redução nas receitas do banco.

5.2.4 Mercado Bancário

A reforma bancária de 1964, Lei n.º 4.595 e a reforma do mercado de capitais, Lei n.º 4.728/65 definiram uma política que procurava acabar com a controvérsia relativa às instituições financeiras, ou seja, fizeram com que elas operassem em todas as modalidades de intermediação financeira.

Por tais normas, o banco comercial ficaria com o segmento de capital de giro e outras operações de curto prazo. Existindo as empresas de crédito, financiamento e investimento desde 1959, criaram-se os bancos de investimentos, e as associações de poupança e empréstimo. Sendo assim, os bancos passaram a assumir o papel de líderes de grandes conglomerados, onde atuam com todas as modalidades de instituições financeiras, obtendo o maior volume de negócios de intermediação financeira e prestação de serviços.

A atual estrutura do sistema financeiro, provém da reforma institucional de 64/65, que criou o CMN e o BACEN, além da regulamentação das diferentes instituições de intermediação. Sendo em 1976 incorporado ao quadro institucional do sistema a CVM, criada pela Lei n.º 6.385. Recentemente, através da Resolução n.º 1.524/88, foram criados os bancos múltiplos, a fim de racionalizar a administração das instituições financeiras.

Com uma concorrência forte a nível global, os bancos se viram obrigados a investir em tecnologia, oferecendo serviços avançados como; caixas automáticos, “home banking”, serviços via internet, etc., trazendo comodidade a seus clientes.

5.3 O ambiente tarefa e o microambiente do BMSP

Fazem parte do ambiente tarefa em que o BMSP desenvolve suas operações: os clientes, os fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores, que estão relatados a seguir.

5.3.1 Clientes

A bancarização é um termo utilizado para definir o processo pelo qual o crescimento da renda e a melhoria dos indicadores econômicos de um país pode influir na ampliação da base de clientes do sistema bancário*. No Brasil, este fenômeno está apenas começando. Levantamentos de conceituadas empresas de consultoria mostram que existe um grande potencial de pessoas “bancarizáveis” entre a população brasileira. Mantidas as condições atuais, as estimativas apontam para um mercado bancário brasileiro reforçado por uma massa de 3,3 milhões de novos clientes por ano até 2003.

Estimativa de crescimento

(números em milhões)

Ano	Total
2001	53,5
2002	56,7
2003	60,2

* Revista Bradesco. Nº2 – 2001. Ed. Trimestral

Porém, o que se percebe é a luta das empresas por clientes potenciais, ou seja, a busca de consumidores que trazem retornos significativos. Em instituições financeiras a briga torna-se mais acirrada.

Na rede bancária nacional, em 1999, eram movimentadas 49,9 milhões de contas correntes e 44,8 milhões de contas poupança, a grande maioria de clientes pessoas físicas.* Verifica-se, então, que a clientela bancária deve ter, em média, mais de uma conta corrente, sendo duramente disputada. Numa economia com uma concentração de renda entre as piores do mundo, o mercado que realmente interessa aos bancos privados é restrito e concentrado, considerando que somente 15% da população brasileira têm conta em banco.

Crescimento das contas bancárias

(números em milhões)

Ano	1998	1999	%
Nº C/Corrente	44,7	49,9	11,6

Hoje, o BMSP conta com 700 mil clientes, formado basicamente, por pessoas físicas e pessoas jurídicas, investidores em geral, no qual, concentra suas atenções em clientes com um potencial de renda de média e alta.

Mesmo com a compra pelo Banco Bradesco, do BMSP, o perfil de clientes do banco será mantido, assegura o diretor-presidente do Bradesco, Sr. Márcio Cypriano, em entrevista dada a Gazeta Mercantil em 15 de janeiro de 2002.

Dos clientes pessoas físicas do BMSP, 85% não têm nenhuma restrição de crédito (cheque devolvido, nome no serviço de proteção ao crédito, título protestado), o que demonstra a alta qualidade da clientela. Todavia, a taxa de inadimplência assemelha-se à da maioria dos bancos, em torno de 6% e devidamente provisionada.

O que se observou durante o período de estágio, na agência do BMSP de Florianópolis, foi o estreito relacionamento que possuem os funcionários da agência com seus clientes, principalmente, os de conta corrente, físicas e jurídicas. Por tratar-se de uma agência pequena, o relacionamento torna-se mais fácil e duradouro, evitando assim, a atração por ofertas da concorrência.

* balanço social da Febraban

Outro aspecto, que vale ressaltar, é o número de clientes que visitam a agência durante o mês. Sua grande maioria, clientes da Instituição, Finasa S.A. Crédito, Financiamento e Investimento, no qual concentra suas atividades em CDC.

5.3.2 Fornecedores

É por meio dos fornecedores que as organizações retiram os insumos necessários aos seus processamentos. O BMSP procura produtos/serviços diversificados, entre eles, materiais de expediente, mobiliários, equipamentos e suprimentos de informática, manutenção, entre outros. Além, de ter em suas atividades serviços terceirizados, - segurança e limpeza.

A compra de materiais de expediente, mobiliários, equipamentos e suprimentos de informática, são adquiridos através de um departamento instalado em São Paulo, que realizam as compras para todas as agências. Com isso, conseguem preços melhores, tendo em vista, a aquisição de muitos itens.

A relação dos bancos com seus fornecedores é maior e mais intensa, pois estes exigem da instituição credibilidade e transparência, tendo em vista a relação que existe entre as partes (instituição – clientes – fornecedores).

Por exemplo, o cliente que aplica seus recursos financeiros na instituição, torna-se ao mesmo fornecedor. Os bancos captam os recursos como forma de matéria-prima para transformá-lo em produtos para seus clientes que dele necessitam.

É fato, que os bancos não necessitam apenas de capital para seu desenvolvimento. Precisam também, de mão-de-obra qualificada. Com a utilização de tecnologias complexas e a oferta de serviços mais sofisticados, as organizações exigem um quadro de funcionários melhor preparado, mas para isso precisam investir em treinamento e desenvolvimento.

Ainda sim, os principais fornecedores dos bancos são seus próprios clientes e investidores, pois são eles que contribuem para o seu desenvolvimento, confiando na solidez e qualidade na prestação dos serviços.

5.3.3 Concorrentes

Por oferecer serviços em diversas áreas, o Banco Mercantil de São Paulo está vulnerável a uma ampla variedade de concorrentes reais e potenciais. Fatores como qualidade,

localização das agências, divulgação e, principalmente, a concorrência, influenciam a organização.

Devido aos diversos segmentos do mercado, verifica-se que o BMSP concentra-se, principalmente, com o crédito ao consumidor - CDC, produto que traz maior rentabilidade para o banco. Percebe-se que, devido à ênfase nesse tipo de segmento, o Mercantil de São Paulo, torna-se prejudicado, pois os concorrentes atuam de forma a abraçar todos os segmentos, buscando atender todas às necessidades dos clientes, desde a abertura de uma conta corrente ou poupança, até o empréstimo em geral.

Na atual realidade do sistema financeiro, os bancos nacionais vêm enfrentando uma forte concorrência. Com a entrada dos bancos estrangeiros aumenta a competição do sistema, podendo ocasionar uma redução dos spreads e das taxas dos serviços bancários, segundo a concepção liberal da Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda.

A necessidade de ganho de escala está gerando uma série de fusões e aquisições entre os bancos brasileiros. Grandes bancos, como o Bradesco e Itaú, têm participado assiduamente dos leilões de privatizações de bancos públicos e, aquisição de bancos privados. Com a compra do Mercantil, o Bradesco se distancia como líder entre os conglomerados privados, deixando para trás seu arqui-rival Itaú.

Um dos elementos mercadológicos da concorrência entre os bancos são as tarifas de serviços, fiscalizadas pelo Banco Central.

5.3.4 Grupos regulamentadores

Além de ter que observar todos os aspectos legais vigentes no país, o BMSP também está sujeito a inúmeros controles, limitações e restrições impostas para desenvolver o seu trabalho.

Entre os principais grupos regulamentadores existentes, estão:

- Procon – órgão de defesa do consumidor;
- Tribunal Regional do Trabalho;
- Sindicato dos bancários;
- Sistema Financeiro Nacional – SFN;

O Sistema Financeiro Nacional – SFN – é constituído por instituições e instrumentos financeiros que possibilita a transferência de recursos dos ofertadores finais para os tomadores finais, e cria condições para que os títulos e valores mobiliários tenham liquidez no mercado (RUDGE, 1998). O SFN é formado por um subsistema normativo e por um subsistema operativo.

O subsistema normativo regula e controla o subsistema operativo. Essa regulação e controle são exercidas através de normas legais, expedidas pela autoridade monetária. É constituído:

- Conselho Monetário Nacional – CMN;
- Banco Central do Brasil – BACEN;
- Comissão de Valores Mobiliários – CVM;
- Banco do Brasil S.A. – BB;
- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Já, o subsistema operativo é constituído pelas instituições financeiras públicas e privadas, que atuam no mercado financeiro. Porém, nos interessa estudar apenas os órgãos que estabelecem regras, controles e limitações as instituições financeiras privadas.

• **Conselho Monetário Nacional – CMN**

O Conselho Monetário Nacional é o órgão deliberativo de cúpula do Sistema Financeiro Nacional. Foi criado com a finalidade de formular a política da moeda e do crédito, objetivando o progresso econômico e social do País.

Entre as funções do Conselho, estão: as autorizações para as emissões de papel-moeda; a aprovação dos orçamentos monetários, que são preparados pelo Banco Central; a fixação das diretrizes e normas da política cambial; a disciplina do crédito em todas as suas modalidades e as operações creditícias em todas as suas formas; a regulamentação das instituições financeiras, desde a sua constituição, passando pelo seu funcionamento e atingindo a sua liquidação; a política de taxa de juros, descontos, comissões e qualquer outra forma de remuneração de operações e serviços bancários.

- **Banco Central do Brasil – BACEN**

O BACEN é a entidade criada para atuar como órgão executivo central do sistema financeiro, cabendo-lhe cumprir e fazer as disposições que lhe são atribuídas pela legislação em vigor e as normas expedidas pelo CMN.

O BACEN é:

- a) Banco dos bancos – compulsório, desconto;
- b) Gestor do Sistema Financeiro – normatiza, autoriza, fiscaliza, intervém;
- c) Agente da autoridade monetária – controla fluxos e liquidez monetários;
- d) Banco de emissão – emite e controla fluxos de moeda;
- e) Agente financeiro do governo – financia o Tesouro Nacional, administra a dívida pública, depositário das reservas internacionais.

- **Comissão de Valores Mobiliários – CVM**

A CVM é o mais recente órgão normativo do sistema financeiro, voltado para o desenvolvimento, a disciplina e a fiscalização do mercado de valores mobiliários não emitidos pelo sistema financeiro e pelo Tesouro Nacional (FORTUNA, 1994). Vinculada ao Ministério da Fazenda, funciona como órgão de deliberação colegiada de acordo com regimento interno aprovado pelo Ministério da Fazenda. Entre suas principais funções, estão: assegurar o funcionamento eficiente dos mercados de bolsa e de balcão; proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores de carteiras; e assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários.

Como demonstrado acima, o subsistema normativo apresenta ainda, como instituições; o Banco do Brasil e o BNDES, sendo instituições sem nenhum poder regulamentador sobre as instituições financeiras privadas, objeto do estudo. Mas, é importante comentar, que o BB inclui em suas atividades a prestação dos serviços de compensação de cheques e outros papéis, apenas. Ou seja, atualmente, o Banco do Brasil trabalha como um banco comercial, executando tarefas.

5.3.5 Estrutura organizacional do BMSP

A estrutura organizacional do BMSP é do tipo complexa, no qual revela-se a presença de elementos de cada um dos modelos escritos na fundamentação teórica, com exceção da estrutura por comissões.

O BMSP, considerando apenas o banco como um todo, todas as agências, inclusive os postos de serviços, empresas coligadas e a matriz, percebe-se características de uma estrutura linear, tendo em vista, o envolvimento de um grande número de pessoas, de diferentes responsabilidades dentro dele.

Sendo assim, tendo o banco alguns elementos que o caracterizam como empresa burocrática, se adota esta forma de trabalho, pois existe um alto grau de formalismo na sua comunicação.

No caso específico da agência de Florianópolis, este modelo de estrutura não se mostraria muito saudável, considerando um pequeno número de funcionários envolvidos nas rotinas da agência, onde a formalidade dificulta a execução das tarefas.

Um outro modelo de estrutura que se mostra presente na agência de Florianópolis do BMSP é o da estrutura funcional. Onde se separam as atividades por foco no produto ou serviço, misturando-se assim, características da estrutura funcional, considerando a especialização como principal elemento que identifica este modelo, e a estrutura por produto ou serviço.

Na agência de Florianópolis a estrutura organizacional se faz; setor financeiro, responsável pelos produtos de CDC e leasing; setor comercial, responsável pelos principais produtos e serviços do banco – conta corrente, investimentos, cartões, seguros; setor administrativo oferece suporte para o setor comercial e financeiro, além de prestar serviços de atendimento ao público.

Porém, na agência onde se realizou o estágio, não existe claramente a separação, sendo todos os produtos comercializados pelos funcionários da agência. A única exceção está nos produtos da área financeira – CDC, leasing -, que possuem pessoas específicas para a venda e apoio operacional.

Esta separação por áreas de atuação se explica, tendo a necessidade de concentrar seu foco no principal serviço oferecido pelo setor, no qual são alocadas pessoas tecnicamente melhores para desenvolver a atividade.

O BMSP tem elementos que o caracterizam com os modelos de estrutura funcional e linear, logo se identifica um modelo de estrutura linha-staff – combinação de estrutura linear e funcional -, ou seja, especialização com supervisores e subordinados.

Este modelo explica-se, tendo o BMSP setores específicos, no qual apresenta uma hierarquia rígida. Tratando-se do setor administrativo da agência; o gerente de atendimento é responsável por toda a administração da mesma – especialização -, além de ter todos os supervisores como seus subordinados – hierarquização do poder.

Num outro exemplo, mais fácil de perceber, é no setor dos caixas; onde sua estrutura se faz com os caixas (subordinados) e o chefe dos caixas (supervisor). Neste modelo existe, também, a combinação da estrutura linear (supervisor e subordinados) e a estrutura funcional (especialização).

Outro modelo de estrutura muito utilizado por grandes empresas é a estrutura por cliente. Sendo, a organização por clientela indicada para empresas que lidam com diferentes classes de consumidores, com necessidades, desejos e características distintas. O BMSP se enquadra neste modelo.

O banco busca aumentar sua carteira de clientes através de uma seleção. Ou seja, no caso de clientes para conta corrente a exigência é feita através de uma comprovação de renda com um valor mínimo. É evidente, que nem sempre é mantido este nível, mas para entrar nas metas dos gerentes é necessário manter o padrão exigido. Já, os clientes para financiamento de veículos, a exigência é outra, não importa o valor da renda, e sim a garantia e o percentual financiado. E tem também, os clientes investidores, o qual não se exige comprovação de renda.

No que se refere ao atendimento ao cliente, o BMSP durante todo o ano de 2001, realizou uma campanha interna, no qual incentivou o melhor atendimento aos clientes.

A campanha foi realizada como forma de motivar os funcionários a melhorar o atendimento. A campanha promoveu uma competição interna entre os funcionários pela disputa de prêmios. A avaliação do melhor do mês foi feita pelos próprios competidores. O objetivo da campanha mostrou a preocupação do banco na satisfação dos clientes.

Além de todos os modelos já descritos acima, o BMSP apresenta ainda, algumas características do modelo por base territorial, considerando que o banco possui uma centralizadora – matriz -, localizada em São Paulo, que tem como função principal oferecer apoio às necessidades diárias das agências.

Hoje, o BMSP conta com 220 agências espalhadas em quase todos os estados brasileiros, além de 09 lojas de crédito ao consumidor.

Em Santa Catarina, o BMSP conta com o apoio de 04 agências – Florianópolis, Joinville, Blumenau e Criciúma – e, 03 lojas de crédito – Lages, Tubarão e Itajaí. Suas instalações se fizeram conforme o volume de negócios realizados nestas cidades.

A agência de Florianópolis engloba, em seus negócios, a região da grande Florianópolis – São José, Palhoça, Tijucas, Biguaçu, Florianópolis, principalmente.

A possibilidade de adequação das agências as circunstâncias locais e não aos aspectos funcionais da empresa ou produto/ serviço, é um fator importante para o desenvolvimento da agência. Tendo então, a possibilidade de adaptar-se as principais necessidades de cada cidade de atuação.

Dentre os modelos citados e descritos, não existe um predominante ou ideal na agência. Trata-se de uma organização extremamente hierarquizada e complexa, no qual são utilizados os principais elementos de cada modelo, considerando às necessidades da empresa, sua cultura e costumes.

Tendo presente na rotina da agência do BMSP uma hierarquia definida, percebe-se também, um modelo de organização formal. Onde a hierarquia é obedecida por todos.

Na agência de Florianópolis a autoridade maior é do gerente geral, sendo ele quem decide pelas situações diárias da agência, normalmente em conjunto com a gerente administrativa, que tratam de assuntos que envolvem os funcionários da agência, processos administrativos, contratação e dispensa de funcionários.

Apesar de na literatura, enfatizar-se muito um modelo de estrutura flexível, observou-se que no BMSP prevalece uma estrutura rígida. Impossibilitando, muitas vezes, a criação de novas oportunidades de negócios.

5.3.6 O processo de planejamento do BMSP

A elaboração de um plano de ação se faz necessária em qualquer empresa, independente do seu tamanho ou ramo.

O processo de planejamento do Banco Mercantil de São Paulo será descrito apenas no seu nível tático e operacional, tendo em vista a análise do seu processo apenas em nível de agência. O planejamento estratégico envolve a diretoria da instituição, na qual são desenvolvidas as diretrizes e objetivos que dão rumo à empresa.

O planejamento da agência de Florianópolis é elaborado conforme as áreas de atuação, por tratar-se de um banco múltiplo. Ou seja, são operadas, simultaneamente, carteiras de

banco comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento, de arrendamento mercantil (*leasing*) e de desenvolvimento. Sendo assim, cada carteira possui seus objetivos e metas a serem alcançadas. E, com um planejamento formalizado fica mais fácil realizá-lo e acompanhá-lo. Com base nas diversas literaturas estudadas, foi possível entender e perceber a importância da ação planejada.

Para compreender melhor o funcionamento do processo na agência de Florianópolis do BMSP a descrição envolverá duas fases: a do planejamento tático e a do planejamento operacional. Mesmo sabendo que não existe, na realidade, esta divisão entre os níveis de planejamento.

Tendo o planejamento tático a função de otimizar determinada área da empresa, o mesmo faz o BMSP. Utiliza seus funcionários de nível médio a exercerem tarefas que otimizam e aumentem a produtividade.

O planejamento tático é realizado pelas diretorias regionais, compostas cada uma delas por diretor comercial, diretor de investimentos, diretor de crédito imobiliário, diretor de financiamentos – leasing e CDC –, e, diretor de desenvolvimento.

Sendo o planejamento tático a integração do planejamento estratégico com o planejamento operacional, no BMSP esta sinergia é possível através das diretorias regionais, que têm como função repassar as diretrizes e procedimentos que desejam a diretoria geral às gerências. A diretoria regional fica responsável pelo planejamento operacional das agências.

A agência de Florianópolis participa do planejamento tático do BMSP, através da representação dos seus três diretores regionais: o diretor comercial, o diretor administrativo e, o diretor de crédito, financiamento e investimento.

Já o planejamento operacional envolve os resultados, e preocupa-se com o que fazer e como fazer, ou seja, é a realização do plano formulado pela diretoria.

Do planejamento operacional da agência de Florianópolis participam todos os seus 18 funcionários, sendo estes responsáveis pela produção – venda dos produtos oferecidos pelo banco em suas diversas carteiras e execução das atividades e procedimentos ditados pelo banco.

Na área administrativa, o planejamento é feito anualmente, sendo controlado através de uma secretaria. Vale ressaltar, que as metas administrativas, quando necessárias, e com o aval do diretor administrativo, podem sofrer alterações.

Com base na literatura pesquisada, planejamento define-se como um processo básico, que pode ser individual ou coletivo, para escolher os objetivos da empresa ou mesmo pessoal e determinar como o atingiremos. Assim, o planejamento não se aplica apenas a nível

empresarial, ou seja, pode e deve ser aplicado pelo indivíduo para alcançar sua satisfação pessoal, com isso os objetivos da empresa também.

Um dos aspectos de maior relevância para se criar um planejamento e conseguir sucesso, é a empresa estar preparada e disposta a enfrentar mudanças e turbulências vividas pelo mercado. Os problemas que enfrentam as empresas podem ser influenciados pelo mercado externo, ou mesmo interno. E estas precisam ficar atentas a estas variações e criar alternativas que possam garantir seu sucesso, sem a interferência de agentes externos. No BMSP o planejamento é elaborado anualmente, sendo mensalmente revisado, tendo em vista as turbulências que sofre o mercado, principalmente no setor financeiro. Taxas, juros, cotações, um vai e vem que refletem conseqüências no setor.

5.3.7 Tomada de decisão do BMSP

No ambiente turbulento em que vivemos, encontrar a informação necessária em tempo hábil é um fator de extrema relevância ao processo decisório. A informação está relacionada com o tempo, com a disponibilidade e capacidade humana de processá-la. E a sobrevivência das empresas depende da velocidade de assimilação e da agilidade de decisão.

Hoje, a grande dificuldade do tomador de decisão é de interpretar as informações úteis, pois sabendo utilizá-la, a informação torna-se um recurso estratégico para as pessoas. O excesso de informações pode trazer tensão e insegurança para o decisor.

Pode-se perceber a situação do BMSP no seu processo de tomada de decisão, tendo classificado, o poder de decisão em centralizado e descentralizado. Na agência do BMSP observou-se a predominância de um processo de decisão descentralizado – apenas para situações repetitivas e rotineiras, definidas aqui, pela literatura, como decisões programáveis. Quando da ocorrência de situações novas, não programáveis, cabe ao gerente geral da agência buscar soluções para resolvê-las, através das diretorias responsáveis, ou mesmo da secretaria agências – unidade constituída para auxiliar as agências em decisões deste tipo.

No BMSP as situações repetitivas e rotineiras, que exigem decisões rápidas, já possuem processos definidos. Assim, os funcionários apoiam-se nas normas, procedimentos, diretrizes e políticas estabelecidas. Estas situações exigem decisões do pessoal de frente, ou seja, funcionários que tratam diretamente com os clientes, - caixas, supervisores de atendimento e auxiliares administrativos.

A autonomia das agências é bastante limitada. Elas estão subordinadas diretamente à diretoria regional. Na agência acontecem, normalmente, decisões programáveis, isto é, a grande maioria de suas decisões diárias, vem de situações mais ou menos esperadas, no qual existem na própria agência funcionários capacitados para resolvê-las. Caso ocorram situações não programáveis, os funcionários buscam solucioná-las com o gerente geral da agência.

No que se refere ao ambiente, quanto maior a complexidade do ambiente, maior deveria ser a descentralização. Porém, na realidade do BMSP, ficou evidente a centralização quando ocorrem situações novas. A diretoria do banco não delega poderes ao gerente geral para resolvê-los.

É evidente, que não se caracteriza uma empresa apenas por seu grau de centralização. E sim, balanceando todos os aspectos, para então se identificar o modelo, que melhor se adapta à cultura da organização.

Para se aplicar um processo de descentralização no BMSP seria necessário implantar uma estrutura mais flexível, com políticas mais claras e aceitas. No qual seriam delegados aos gerentes gerais poderes para decidir sobre a agência. Sabe-se também, da dificuldade de se adotar um modelo de decisão descentralizado, referindo-se a uma organização grande e complexa, que possui uma hierarquia definida e obedecida.

5.3.8 Estilo gerencial do BMSP

Observou-se que no BMSP há uma predominância de um estilo gerencial autoritário, onde os procedimentos, diretrizes e tarefas são ditados pela alta administração, sem qualquer participação dos funcionários.

Já, no estilo gerencial da agência mostra-se uma variação entre o autoritário e o democrático. Os gerentes e supervisores mostram-se preocupados não somente com os problemas do trabalho, mas também com os problemas dos trabalhadores, deste modo, caracteriza-se com o estilo democrático.

No entanto, pela cultura do banco e com base na literatura pesquisada, ficou evidente o predomínio de um estilo gerencial fechado, típico de organizações burocráticas. A falta de compartilhamento das informações e das decisões colaboram para este fato.

O líder de hoje deve usar as pessoas como uma extensão de sua capacidade gerencial, dando orientações para todos os funcionários. É necessário, que os funcionários saibam em

que direções precisam trabalhar e para onde devem ser apontados os seus esforços e habilidades.

O estilo gerencial predominante é que vai determinar se a estrutura é rígida ou flexível, se o processo de planejamento e tomada de decisões é participativo e, sobretudo, se a cultura é aberta, estimuladora da integração e da interação com o ambiente externo. Por isso, a necessidade da gerência ter um caráter democrático que seja a favor da participação, da valorização humana e comprometida mutuamente com os resultados.

O modo de gerenciar uma empresa vem da cultura enraizada da organização, ou seja, os valores que ela acredita para se manter no mercado e conseguir coordenar e organizar suas atividades em conjunto com seus colaboradores.

5.4 Produtos e serviços do BMSP

Com base nos conceitos de FORTUNA (1994) foram descritos os principais produtos e serviços oferecidos pelo BMSP.

- **Cobrança de títulos:**

Considerado um serviço indispensável para qualquer banco comercial, pois é através deste serviço que os bancos estreitam o relacionamento com as empresas e engordam as aplicações dos recursos transitórios em títulos públicos.

A cobrança bancária é feita através dos bloquetes que substituem duplicatas, notas promissórias, letras de câmbio, recibos ou cheques e têm o poder de circular pela câmara de compensação.

Os bancos cobram os títulos de seus clientes em qualquer praça e, graças ao sistema de compensação, os títulos podem ser pagos, até o vencimento, em qualquer agência bancária; após o vencimento, apenas nas agências do banco emissor do bloquete.

As vantagens deste produto, de acordo com FORTUNA (1994), são citadas abaixo:

- Para o banco:

- Aumento dos depósitos à vista, pelos créditos das

liquidações;

- Aumento das receitas pela cobrança de tarifas sobre serviços;
- Consolidação do relacionamento com o cliente;
- Inexistência do risco de crédito.

- Para o cliente:

- Capilaridade da rede bancária;
- Crédito imediato dos títulos cobrados;
- Consolidação do relacionamento com o banco;
- Garantia do processo de cobrança (quando necessário o protesto).

O banco emite os bloquetes aos sacados que, depois de cobrados, são informados aos clientes via computador, e seu valor automaticamente creditado em conta.

A cobrança é um produto em permanente evolução, baseado na tecnologia dos recursos da informática.

O BMSP trabalha com 4 formas de emissão de títulos, são: *cobrança de título escritural* – forma de cobrança sem que haja a emissão do título pelo credor; *meio eletrônico* – fita magnética, disquete ou teleprocessamento; *bloquete de cobrança* – documento composto pelas vias: ficha de compensação e recibo do sacado, as quais serão utilizadas pelo sacado para o pagamento do título através da rede bancária.; *cobrança sem registro* – forma simplificada de cobrança em que o banco não manterá controle sobre o saldo dessa carteira, nem sobre os bloquetes em circulação, nem acatará instruções de protesto, baixa ou devolução, limitando-se apenas a efetuar o recebimento e repassar o crédito ao cliente.

Atualmente, o banco vem concentrando suas operações neste negócio, tendo ele como uma fonte bastante rentável, conseguindo ainda, estreitar seu relacionamento com as empresas.

- **Tributos federais**

São serviços prestados às instituições públicas, através de acordo e convênios específicos, que estabelecem as condições de arrecadação e repasse desses tributos/tarifas.

Vantagens;

- Para o banco:
 - Aumento de aplicações, com conseqüente aumento de receitas;
 - Atrativo para a conquista de novos clientes;
 - Ancoragem do cliente no banco (domicílio bancário).

- Para o cliente/instituição pública:
 - Certeza do rigor no cumprimento das cláusulas contratuais;
 - Eliminação de custos administrativos;
 - Segurança e tranqüilidade no manuseio dos valores.

- Para o cliente/ contribuinte:
 - Comodidade do recolhimento/pagamento do tributo num domicílio bancário;
 - Financiamento/remuneração dos recolhimentos;
 - Segurança dos serviços executados.

Para garantir melhor segurança e agilidade no recolhimento dos impostos, os bancos estão aperfeiçoando a tecnologia da informática e criando métodos alternativos para aumentar a eficiência deste serviço.

O BMSP arrecada apenas os tributos federais em suas atividades diárias, tendo como principais: DARF, DARF simples, FGTS, Contribuição sindical e, GPS.

- **Poupança**

Poupança é a aplicação mais simples e tradicional em que se pode aplicar pequenas somas e ter liquidez, apesar da perda de rentabilidade para saques anteriores a 30 dias corridos.

A caderneta de poupança é um produto exclusivo das carteiras imobiliárias dos bancos múltiplos.

Os recursos das cadernetas de poupança devem ser aplicados de acordo com regras

preestabelecidas pelo Banco Central: 30% na faixa não-habitacional; 70% na faixa habitacional

Atualmente, a poupança é remunerada pela TR da data de aniversário mais os tradicionais 0,5% a.m. Assim, a caderneta de poupança passou a ter uma correção diferenciada para os vários dias do mês, funcionando como um CDB pós-fixado, embora de menor prazo.

Sendo assim, a poupança rende conforme a quantidade de dias úteis do mês e a variação da TR do período.

O BMSP, hoje, conta com uma carteira de R\$ 534 milhões, valor pouco significativo, considerando os valores captados de outros bancos, que investem em promoções para atrair novas contas e aumentar sua carteira. Tendo como parâmetros outras instituições financeiras, poderia o banco atuar com mais intensidade neste produto, tendo em vista, a grande rentabilidade que a caderneta de poupança traz.

- **CDB (Pré/Pós em IPC-R, TR)**

O certificado de depósito bancário (CDB) e o recibo de depósito bancário (RDB) são os mais antigos e utilizados títulos de captação de recursos do setor privado. São conhecidos como depósitos a prazo. Os recursos captados através desses instrumentos são repassados aos clientes na forma de empréstimos para financiamento de capital de giro e/ou aquisição de equipamentos.

A mais importante diferença, e aquela que tornou o CDB mais procurado é o fato de ele ser transferível por endosso nominativo, ou seja, pode ser vendido a qualquer hora, dentro do prazo contratado. Já, o RDB não é transferível, não podendo ser revendido nem devolvido ao banco que o emitiu. Com a incidência de CPMF percebe-se uma redução nestas aplicações.

O mercado, hoje, está voltado para as aplicações em fundos lastreados por títulos de emissão do governo federal, cujo elevado grau de endividamento e a eventual dificuldade de rolagem futura da dívida põem em risco a credibilidade do sistema de captação de fundos.

- **Contas garantidas**

São os conhecidos cheques especiais (pessoa física) ou contas garantidas oferecidos às pessoas jurídicas e físicas. Nelas o banco abre um limite de crédito, permitindo o saque até este limite, e cobra juros sobre os saldos devedores apurados a cada dia.

Uma das maiores fontes de receitas para os bancos hoje é a inclusão deste serviço na conta dos clientes. Pois, na grande maioria, tendo eles a disponibilidade de um dinheiro “extra” na sua conta, ficam atentados a usá-lo.

- **Descontos de títulos (NP/duplicatas)**

É o adiantamento de recursos (empréstimos) aos clientes, feito pelo banco, sobre valores referenciados em duplicatas de cobrança ou notas promissórias, de forma a antecipar o fluxo de caixa do cliente.

O cliente transfere o risco do recebimento de suas vendas a prazo ao banco e garante o recebimento imediato dos recursos, que, teoricamente, só teria disponíveis no futuro. Outros tipos de operações de desconto também são feitas sobre os recibos de venda de cartões de crédito e os cheques pré-datados. Estas duas alternativas são uma forma criativa de adiantamento de recursos para as empresas comerciais. Os cheques pré-datados ficam em caução, como garantia de empréstimo.

No BMSP, para evitar o acolhimento de duplicatas sem origem ou sacadas contra empresas com incapacidade financeira, a concretização de operações de crédito com garantia de duplicatas (caução/desconto/empréstimo) somente poderá ser efetivada após a averiguação da sua liquidez.

Podem ser descontados: duplicatas de emissão da empresa financiada; letras de câmbio sacadas por despachantes, ou notas promissórias emitidas a seu favor e; letras de câmbio ou notas promissórias a favor de terceiros, endossadas ao banco. Os descontos são realizados com taxa prefixada com garantia do próprio título descontado.

Outra forma de negócio bastante realizada na agência é o empréstimo prefixado com garantia de cheques. O banco tem como garantia da operação; nota promissória de emissão do financiado e cheques pré-datados de emissão de terceiros.

Como forma de diferenciar-se dos concorrentes, o BMSP, como banco comercial, prioriza suas atividades nesta carteira de produtos, com a intenção de melhor relacionar-se com os clientes.

- **CDC (Crédito direto ao consumidor)**

É o financiamento concedido por uma financeira para aquisição de bens e serviços por seus clientes. Sua maior utilização é normalmente para a aquisição de veículos. O bem assim adquirido, sempre que possível, serve como garantia da operação, ficando a ela vinculado pela figura jurídica da alienação fiduciária pela qual o cliente transfere à financeira a propriedade do bem adquirido com o dinheiro emprestado, até o pagamento total de sua dívida.

É neste produto que o banco, mesmo considerando todas as empresas coligadas, concentra suas atividades. Sendo que as operações ativas em CDC permitem a pulverização dos créditos concedidos e a conseqüente redução dos riscos, bem como tem se mostrado operação bastante rentável.

- **Leasing**

É uma palavra de origem inglesa, derivada do verbo “*to lease*”, que significa aluguel. Ou seja, é uma operação realizada mediante contrato, na qual o dono do bem (arrendador) concede a outrem (arrendatário) a utilização da mesma, por prazo determinado.

A legislação brasileira, através da Lei nº 6.099, de 12/09/74, alterada pela Lei nº 7.132, de 26/10/83, define o arrendamento mercantil da seguinte forma: “considera-se arrendamento mercantil, para os efeitos desta Lei, o negócio jurídico realizado entre a pessoa jurídica, na qualidade de arrendadora, e pessoa física ou jurídica, na qualidade de arrendatária, e que tenha por objeto o arrendamento de bens adquiridos pela arrendadora, segundo especificações da arrendatária e para uso desta.”

Atualmente, não existe procura para este produto, razão pela qual, explica-se, são as altas taxas de juros apresentadas pelo mercado financeiro.

- **Fundos de investimento**

Os fundos de investimento são entidades financeiras que, pela emissão de títulos de investimentos próprios concentram capitais de inúmeros indivíduos para aplicação em carteiras diversificadas de títulos e valores mobiliários.

Esta forma de aplicação se caracteriza pela aquisição de cotas de aplicações abertas e solidárias, que têm o benefício de valorização diária.

Os fundos oferecem a conveniência da aplicação em condições técnicas mais favoráveis do que as que seriam possíveis para cada um de seus participantes, se estes operassem por conta própria nos mercados financeiros.

Os fundos agem em nome de uma coletividade, substituindo grande número de investidores, e oferecendo as vantagens decorrentes dessa concentração.

O BMSP conta com especialistas da Finasa Asset Management, empresa coligada ao banco, que trabalham com todas as modalidades de fundos de investimento (ver anexo II); no qual, destacam-se, principalmente, os fundos de renda fixa.

O banco conta hoje, com R\$ 1.952 milhões em fundos e carteiras administradas, do qual predominam os fundos de renda fixa.

- **Fundos de renda fixa:**

O nome está vinculado ao fato de que, quando se aplica nesses fundos, se está comprando cotas de um fundo que tem em carteira papéis privados de renda fixa, tais como CDB e LC, e títulos públicos.

Nos fundos de renda fixa, há uma constante troca de aplicações, o que permite manter a composição de carteira em sintonia com as tendências de taxas do mercado, além do fato de, envolvendo valores significativos, poderem negociar taxas superiores às que um investidor, individualmente, poderia obter na aplicação em um papel de renda fixa.

Os bancos variam os valores de aplicação inicial e de movimentação e resgates. No BMSP para a aplicação em fundos de renda fixa suas aplicações iniciais variam entre R\$100,00 e R\$500.000,00.

Os fundos de renda fixa são indicados para clientes com perfil conservador. Carteira composta, predominantemente, por títulos de renda fixa com taxas prefixadas. Tem maior potencial de ganho, especialmente, com taxas de juros decrescentes.

O número de fundos de renda fixa registrados cresceu de 1.500 em 1995 para quase 4.000 no fim do ano 2000. A razão se explica, tendo em vista, o pagamento de menos imposto, especialmente a CPMF (contribuição provisória sobre movimentação financeira).*

Pode-se afirmar, que, entre as diversas modalidades de aplicação em fundos, estão os de renda fixa, em primeiro lugar na preferência dos clientes do BMSP. Considerando, um grau menor de risco para o investidor.

Modalidade	Fundos Finasa
Fundos de Renda Fixa	Finasa RF Curto Prazo (reembolso de CPMF) Finasa RF Versátil (reembolso de CPMF) Finasa RF Finasa RF Master Finasa RF Premium
Fundos Referenciados DI	Finasa DI Finasa DI Plus Finasa DI Premium
Fundos Balanceados	Finasa Renda Mista Finasa Renda Mista Plus
Fundos de Ações	Finasa Ações I (reembolso de CPMF) Finasa Ações II Finasa Ações III Finasa Ações Índice
Fundo Referenciado Câmbio	Finasa Cambial
Fundo de Inv. no Exterior	Finasa Exterior

- **Fundos referenciados DI:**

O fundo de renda fixa DI tem as mesmas características do fundo de renda fixa comum, com a diferença de que 100% do patrimônio pode estar garantido em operações no mercado futuro de juros.

Sua carteira é composta por títulos de renda fixa pós-fixados.

* Fonte: Os melhores Fundos – 2001. REVISTA EXAME

Seus valores para aplicação inicial no BMSP variam entre R\$100,00 e R\$500.000,00.

Os fundos de renda fixa DI são indicados para clientes com perfil mais conservador, que desejam manter o capital, acompanhando as taxas praticadas no mercado interfinanceiro (CDI).

- **Fundos balanceados:**

Os fundos balanceados, conhecidos também como fundos de renda mista, reúnem em sua carteira papéis de renda fixa e ações. É um investimento indicado para quem pretende aumentar seu potencial de ganho, a médio e longo prazo, com moderada exposição aos riscos inerentes ao mercado de ações.

São indicados para clientes com perfil moderado, que desejam obter um retorno superior às aplicações de renda fixa. O fundo apresenta uma carteira composta por, no mínimo, 51% de ativos de renda fixa e, no máximo, 49% de renda variável (ações), diversificando o investimento por meio de uma única aplicação.

Seu valor mínimo para aplicação inicial, no BMSP, é de R\$500,00, que reúne em sua carteira papéis de renda fixa e ações.

- **Fundos de ações:**

Os fundos de ações apresentam em sua carteira uma diversidade de ações, objetivando retornos superiores ao índice Bovespa (médio).

Os fundos de ações são indicados para clientes dispostos a correr riscos do mercado acionário e que desejam obter maiores ganhos de capital no longo prazo.

O BMSP disponibiliza a seus clientes 4 modalidades de fundos de ações, que variam suas aplicações iniciais entre R\$100,00 e R\$500.000,00.

- **Fundo referenciado câmbio:**

O fundo cambial é indicado para clientes que têm como objetivo manter seu patrimônio

em dólar, ou têm dívidas nessa moeda e necessitam de um produto que acompanhe a variação do dólar. Composto por títulos que remuneram com base na variação do dólar e juros.

- **Fundo de investimento no exterior:**

O fundo de investimento no exterior é indicado para clientes com perfil arrojado, que desejam diversificar seus investimentos. Sua carteira é composta predominantemente por títulos da dívida externa brasileira negociados no exterior.

- **Seguros:**

Esse mercado surgiu da necessidade que as pessoas e as empresas têm de se associar para suportar coletivamente suas perdas individuais. Sendo possível, após a perda ou o dano de um bem (sinistro), o segurado receber uma indenização que permita a reposição integral desse bem segurado.

Existe uma variedade muito grande de seguros que são operados e aceitos pelas seguradoras. A Finasa Seguradora, empresa coligada ao BMSP, opera com uma diversidade de seguros, entre os principais estão;

- Seguro Finasa Auto – são os seguros de automóveis.
- Seguro Finasa Vida – é individual e pode ser realizado, somente, através das agências. Conjugadamente com o Seguro Finasa Vida, pode ser contratado, opcionalmente, um plano de acidentes pessoais, de livre escolha do segurado.

Sua comercialização é feita, apenas, para correntistas (pessoas físicas) do BMSP, com idade entre 14 e 65 anos.

Sua cobertura abrange: morte natural; morte acidental; invalidez permanente total ou parcial por acidentes e; invalidez permanente total por doença.

- Seguro Finasa Vida Especial – trata-se de um seguro composto por um conjunto de coberturas abrangentes e níveis elevado de capital. Destinados aos clientes do banco, com elevado nível sócio-econômico, incorporando diversos benefícios, além da cobertura do seguro de vida.

Sua cobertura abrange todos os itens do seguro Finasa vida, porém com um capital segurado bem mais elevado, sendo o mínimo de R\$100.000,00 e o máximo de R\$ 250.000,00.

- Seguros Finasa Acidentes Pessoais – para fins desse seguro, é considerado acidente pessoal o evento exclusivo e diretamente externo, súbito, involuntário e violento, causador de lesão física que, por si só e independente de toda e qualquer causa, tenha como consequência direta a morte ou a invalidez permanente, parcial ou total do segurado.

Sua comercialização é realizada para pessoas físicas com idade superior a 14 anos e inferior a 70 anos, inclusive, em condições normais de saúde.

- Seguro Finasa Vida Empresarial Simplificado – destina-se a atender as empresas com um contingente de 5 a 500 empregados. É o modo mais simples de contratar um seguro de vida em grupo, de forma ágil e sem burocracia.

Podem ser contratados planos com diversas combinações: básica, apenas para morte natural e; adicionais, especial para acidentes, invalidez total, parcial por acidentes e invalidez total por doença.

Entre os seguros mais comercializados na agência de Florianópolis, do BMSP, estão: o Seguro Finasa Auto, Seguro Finasa Vida e, Seguro Finasa Vida Empresarial Simplificado.

5.5 Período de transição vivido pelo BMSP

Hoje, no sistema financeiro ampliou-se a concentração e a internacionalização do mercado bancário. Um terço dos ativos está em bancos públicos e dois terços em bancos privados – metade deles, internacionais*.

O BMSP fundado em 1938 pelo paulista Gastão Vidigal, sempre foi uma típica empresa familiar.

Durante todo o ano de 2001, o banco foi negociado com grupos estrangeiros, como o espanhol BBV e, principalmente, com o norte-americano Citigroup, controlador do Citibank. Com este, o negócio chegou a ser dado por fechado, mas o então presidente do banco, na

* Jornal do Sindicato dos bancários. Março de 2002.

época, Gastão Eduardo Vidigal, morto em agosto de 2001, recuou. Só então, em janeiro de 2002 foi fechado negócio com o Banco Bradesco S.A.

O Banco Bradesco S.A. adquiriu o controle acionário do BMSP e de suas Instituições Finasa, consolidando-se, ainda mais, na posição de maior banco privado do Brasil, considerando, números de clientes, ativos totais e, números de agências. Atualmente, o Bradesco conta com um quadro de 70 mil funcionários, além de 12 milhões de clientes e 3.790 agências, - dados atualizados em 15 de janeiro de 2002, Jornal Folha de São Paulo -, já contando os clientes, ativos e agências do BMSP.

Essa aquisição insere-se no contexto da nova realidade do sistema financeiro brasileiro que tem levado instituições de grande porte a adquirir bancos sólidos e de atuação reconhecida.

A dinâmica destes novos tempos pressupõe ganhos de escala, essenciais para que se alcance adequada competitividade e avanços na qualidade e produtividade em um mercado globalizado.

Todavia, o que se percebeu, na realidade da organização, durante este período de transição, foi à incerteza que vive os funcionários do BMSP. O clima de insegurança no trabalho reflete de longe a falta de motivação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio realizado concentrou sua atenção no diagnóstico estratégico da organização, aqui entendida como a filial do Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa em Florianópolis. Este diagnóstico abrangeu a dimensão externa da organização, onde se procurou identificar as ameaças a que está sujeita e as oportunidades que pode aproveitar no seu ambiente tarefa. Também focou o ambiente interno procurando revelar seus pontos fracos e fortes. Do estudo feito ressalta-se, então, a necessidade de a empresa estar continuamente atenta às turbulências do seu meio externo e às necessárias transformações que deve promover internamente.

Em termos de ameaça, pelas investigações realizadas, observou-se nas variáveis do macroambiente que os fatores políticos e econômicos são os que têm mais pressionado o banco. Considerando, também, a variável tecnológica como fator relevante na análise do macroambiente, percebeu-se que os investimentos em equipamentos eletrônicos surgiram para aumentar o volume e a produtividade dos serviços prestados, assim como, facilitar o atendimento e oferecer maior comodidade aos clientes do BMSP.

No relacionamento com o seu ambiente tarefa (clientes, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores) o BMSP poderia aproveitar melhor o seu estreito relacionamento com os clientes e assim, fidelizar uma gama de produtos colocados à disposição dos mesmos. Ao contrário, o que se percebeu foi uma concentração na comercialização de apenas alguns produtos, perdendo a organização oportunidades para alavancar receitas a partir de outras operações e serviços.

Na análise do microambiente, notou-se que a agência de Florianópolis detém conhecimento restrito dos fatores, sendo prejudicial, pois limita as informações necessárias ao processo de tomada de decisões, principalmente.

A estrutura organizacional da agência é complexa e revela elementos de diversos modelos de estrutura, destacando-se situações características de estrutura linear e funcional. Na agência de Florianópolis o processo de planejamento envolve apenas aspectos táticos e operacionais. O plano estratégico é definido e elaborado pela diretoria, no âmbito restrito da Matriz e não conta com a participação e o envolvimento das agências.

De modo geral, pretendeu-se com este trabalho construir, por meio da literatura pesquisada e dos conhecimentos adquiridos nas disciplinas já cursadas, um diagnóstico para o Banco Mercantil de São Paulo S.A. – Finasa, agência Florianópolis.

Por fim, com a realização deste estágio, constatou-se que é essencial para o sucesso empresarial monitorar todos os fatores que possam interferir ou modificar as operações da empresa. A administração contemporânea se caracteriza pela capacidade de a empresa ser ágil, flexível, inovadora, criativa nas soluções e, principalmente, administrar conseqüências das mudanças ocorridas no ambiente de atuação, de maneira proativa e não de modo apenas reativo.

A julgar pelo que se observou na Agência de Florianópolis, o BMSP, enquanto instituição financeira, não providenciou no tempo certo o redirecionamento de suas estratégias de modo a assegurar sobrevivência no mercado. Assim, abriu espaço para que a estratégia pessoal dos seus controladores fosse a entrega do controle acionário para uma Instituição de porte maior, decidida a permanecer viva, o Bradesco.

7. BIBLIOGRAFIA

AUGUSTO, César. Bradesco reage e leva o Banco Mercantil. Folha Dinheiro, 15/jan/2002, p. B-1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas** : uma abordagem contingencial 3.ed. São Paulo : Makron Books, 1994.

_____. **Os Novos Paradigmas** : como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo : Atlas, 1996.

COLLI, José Alexandre. **Contabilidade bancária**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COMPTON, Eric N. **Princípios das atividades bancárias**. São Paulo: IBCB, 1990.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Desnacionalização bancária**: prós e contras. Disponível em <<http://www.eco.unicamp.br/artigos>> Acesso em 30 de maio de 2001.

_____. **Acesso bancário**. Folha de São Paulo. Disponível em <<http://www.eco.unicamp.br/artigos>> Acesso em 30 de maio de 2001.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica** : a nova vantagem competitiva. São Paulo : Atlas, 1996.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos** : uma visão holística, perspectiva comportamental & abordagem contingencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

- _____. Os novos paradigmas. **Exame**, São Paulo, n. 32, p. 34 - 53, 24 fev. 1999.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 5.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.
- HALL, Richard H. **Organizações : estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro : 1984.
- JANOV, J. **A organização inventiva : ousadia e dedicação no trabalho**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- KAST, Fremont E. ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo, 1976.
- KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MATOS, Francisco Gomes. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologias e práticas**. 12. ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- PEREIRA, Maria José Lara D. FONSECA, João Gabriel M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigma e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ROMANI, Claudia. **Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento**. Florianópolis, 1999.
- RUDGE, Luiz Fernando. **Mercado de capitais**. 4 ed. Belo Horizonte: CNBV, 1998.

SALASAR, William. Bradesco leva o Mercantil por R\$ 1,372bilhão. **Gazeta Mercantil**, 15/jan/2002, p.B-6.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: prentice-Hall do Brasil, 1982.

STONER, James A. F. **Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1982.

STONER & FREEMAN. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 1998.

BANCO MERCANTIL DE SÃO PAULO. **Mercantil Finasa 60 anos**. São Paulo: Ventura Cultural, 1999.

_____. **Relatório Anual 1998**. São Paulo: Ventura Cultural, 1998.

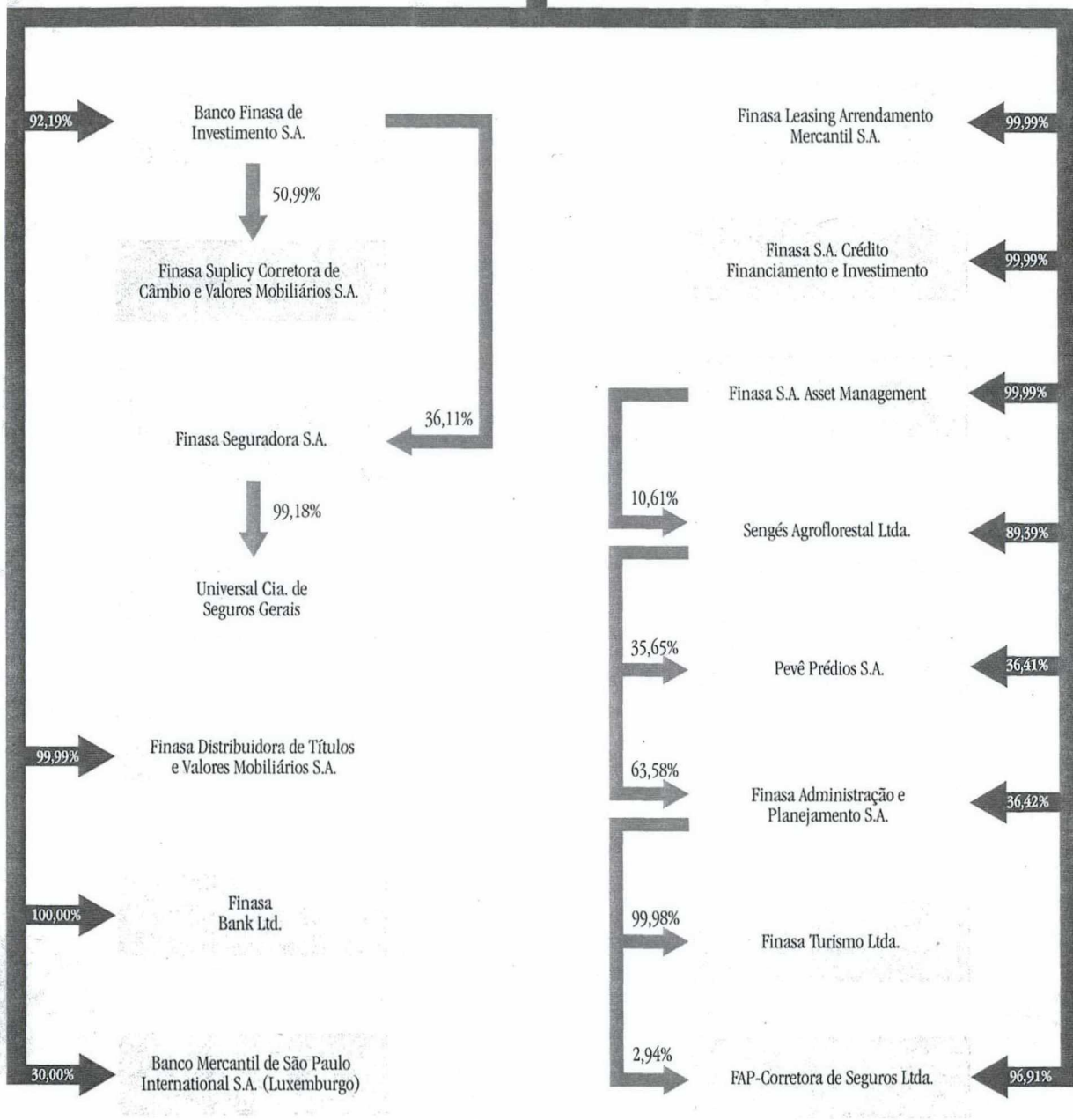
_____. **Relatório Anual 1999**. São Paulo: Ventura Cultural, 1999.

_____. **Relatório Anual 2000**. São Paulo: Ventura Cultural, 2000.

ANEXO I

PARTICIPAÇÕES ACIONÁRIAS

**BANCO MERCANTIL FINASA
SÃO PAULO**



Participações Diretas

Participações Indiretas



ANEXO II

RENDIMENTOS DOS FUNDOS FINASA	2001 (%)												ACUMULADO (%)	PL MÉDIO 12 meses R\$ MM	VALORES MÍNIMOS (R\$)	Aplicação Inicial	Movimentações Adicionais	Saldo remanescente	
	Mar.	Fev.	Jan.	Dez.	Nov.	Out.	Set.	Ago.	Jul.	Jun.	Mai.	Abr.							2002
FUNDOS REFERENCIADOS DI																			
Finasa DI	1,19	1,11	1,38	1,25	1,25	1,37	1,18	1,43	1,34	1,13	1,18	1,04	3,72	15,91	15,23	115,67	100	50	50
Finasa DI Plus	1,32	1,23	1,53	1,39	1,39	1,53	1,31	1,59	1,49	1,27	1,33	1,18	4,14	17,86	17,20	544,80	50000	1.000	1.000
Finasa DI Premium	1,34	1,24	1,54	1,40	1,40	1,54	1,32	1,60	1,50	1,27	1,34	1,19	4,17	18,00	17,33	192,83	500000	1.000	1.000
FUNDOS DE RENDA FIXA																			
Finasa RF Curto Prazo (1)	0,74	0,76	0,92	0,91	0,77	0,90	0,79	1,01	0,90	0,75	0,85	0,71	2,44	10,48	9,76	20,46	100	50	50
Finasa RF Versátil (2)	1,14	1,06	1,33	1,25	1,20	1,37	1,15	1,42	1,32	1,10	1,21	1,01	3,57	15,58	15,09	50,36	100	50	50
Finasa RF	1,25	1,15	1,35	1,28	1,21	1,47	1,18	1,49	1,36	1,13	1,20	1,19	3,80	16,38	14,92	83,72	100	50	50
Finasa RF Master	1,32	1,21	1,45	1,38	1,28	1,54	1,24	1,58	1,43	1,23	1,30	1,00	4,04	17,19	15,85	594,36	5.000	500	500
Finasa RF Premium	1,39	1,28	1,50	1,42	1,35	1,62	1,31	1,65	1,51	1,27	1,36	1,32	4,22	18,37	16,90	98,55	500000	1.000	1.000
FUNDOS BALANCEADOS																			
Finasa Renda Mista	-0,83	2,62	0,22	1,96	4,41	2,38	-4,60	0,13	0,16	0,41	1,10	1,63	1,99	9,73	9,52	8,61	500	100	100
Finasa Renda Mista Plus	-1,30	5,13	-1,68	3,49	10,20	3,53	-12,44	-2,91	-2,06	-0,73	1,01	3,20	2,01	3,77	3,12	0,66	500	100	100
FUNDOS DE AÇÕES IBOVESPA ATIVO																			
Finasa Ações I (3)	-5,07	10,06	-6,41	4,70	14,07	4,23	-17,24	-6,32	-4,53	-2,49	-2,94	5,03	-2,22	-10,45	-14,75	16,56	100	50	50
Finasa Ações II	-4,81	10,40	-6,12	4,98	14,42	4,53	-17,06	-6,06	-4,23	-2,23	-2,63	5,32	-1,34	-7,34	-11,78	0,62	500	100	100
Finasa Ações III	-4,61	10,45	-5,92	5,21	14,64	4,78	-16,91	-5,82	-4,03	-2,03	-2,43	5,53	-0,88	-5,09	-9,56	13,17	5.000	1.000	1.000
Finasa Ações Índice	-4,52	10,66	-5,82	5,38	14,91	4,98	-16,86	-5,63	-3,89	-1,89	-2,29	5,69	-0,49	-3,40	-7,93	40,80	500000	50000	100000
FUNDO REFERENCIADO CÂMBIO																			
Finasa Cambial	-0,84	-2,54	4,29	-8,20	-6,55	1,37	4,75	4,98	5,52	-2,30	8,09	1,26	0,80	8,76	20,31	17,76	1.000	500	500
FUNDO DE INVESTIMENTO NO EXTERIOR																			
Finasa Exterior	0,19	1,91	6,15	-2,86	-0,90	2,20	-0,22	5,38	2,98	-1,23	4,26	4,80	8,38	24,61	24,48	2,50	100000	10000	10000
INDICADORES ECONÔMICOS																			
IGP-M	0,09	0,06	0,36	0,22	1,10	1,18	0,31	1,38	1,48	0,98	0,86	1,00	0,51	9,39	10,37				
CDI	1,37	1,25	1,53	1,39	1,39	1,53	1,32	1,60	1,50	1,27	1,33	1,18	4,21	18,02	17,29				
TR	0,18	0,12	0,26	0,20	0,19	0,29	0,16	0,34	0,24	0,15	0,18	0,15	0,55	2,50	2,29				
Poupança	0,68	0,62	0,76	0,70	0,69	0,79	0,66	0,85	0,75	0,65	0,68	0,66	2,07	8,82	8,59				
Ibovespa (Médio)	-5,48	11,16	-7,32	6,01	15,45	5,80	-17,78	-6,25	-5,18	-0,94	-2,56	6,34	-2,63	-5,40	-9,79				
Dólar	-1,05	-2,90	4,22	-8,24	-6,59	1,34	4,69	4,95	5,48	-2,33	8,02	1,07	0,14	7,49	18,67				
PRODUTOS																			
PREVIDÊNCIA																			
FINASA																			
PRODUTOS DE PREVIDÊNCIA																			
Finasa FAPI Renda Fixa	1,03	1,01	1,25	0,83	0,83	0,91	0,78	0,94	0,88	0,72	0,77	0,64	3,32	11,12	9,53	5,84	20	20	20
Finasa FAPI Renda Mista Plus	-0,67	2,15	0,47	1,91	4,37	1,41	-1,68	-0,30	1,00	0,42	-0,14	0,89	1,95	10,57	10,58	0,54	200	200	200
Finasa Zurich Prev RF	1,13	1,10	1,36	1,24	1,24	1,36	1,17	1,42	1,40	1,15	1,25	1,03	3,63	15,92	15,38	4,13	100	100	100
Finasa Zurich Prev RF Plus	1,17	1,13	1,41	1,28	1,28	1,41	1,22	1,47	1,47	1,20	0,76(4)	-	3,76	14,69(4)	10,54(4)	4,78	20000	500	10000
Finasa Zurich Prev RV 30	1,15	1,01	1,24	1,10	1,09	1,23	1,12	1,36	1,26	1,06	0,79(5)	-	3,44	13,13(5)	9,36(5)	0,13	100	100	100

FINASA ZURICH PREV

FINASA FAPI

Rentabilidade passada não constitui garantia nem promessa de rentabilidade futura. Os investimentos em Fundos não são garantidos pelo administrador ou ainda pelo fundo garantidor de crédito.

(1) Recolha da CPMF no dia em que for cobrada, para as aplicações que permanecerem por, no mínimo, 120 dias. (2) Recolha da CPMF no dia em que for cobrada, para as aplicações que permanecerem por, no mínimo, 120 dias. (3) Recolha da CPMF no dia em que for cobrada.

Investimento no Exterior e os indicadores Ibovespa e Dólar Comercial - medidos do primeiro dia útil do mês em curso ao primeiro dia útil do mês subsequente. • Fundos de Ações, Referenciado Câmbio, Conforme instrução CVM 326, de 11/2/2000, informamos o patrimônio médio e a rentabilidade dos fundos de ações nos últimos 36 meses:

- Finasa Ações I: rentabilidade 18,01%; média do patrimônio R\$ MM 18,64; Ibovespa médio 23,13%;
- Finasa Ações II: rentabilidade 34,17%; média do patrimônio R\$ MM 0,82; Ibovespa médio 23,13%;
- Finasa Ações III: rentabilidade 39,87%; média do patrimônio R\$ MM 12,42; Ibovespa médio 23,13%;
- Finasa Ações Índice: rentabilidade 48,74%; média do patrimônio R\$ MM 39,26; Ibovespa médio 23,13%.

Finasa Zurich Prev e Finasa FAPI: Não há incidência de Imposto de Renda sobre o ganho de capital.

(4) Início das atividades em 11/05/2001.

(5) Início das atividades em 10/05/2001.