

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

CURSO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**SÍNTESE DA ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DO RESULTADO
GERADO PELA ÁREA DE *CASH MANAGEMENT* NO SEGMENTO
EMPRESAS NO 2º SEMESTRE DE 2006: UM ESTUDO DE CASO DO
UNIBANCO.**

GLAUCO VON GAL DE ALMEIDA STAMATO

Florianópolis

2007

GLAUCO VON GAL DE ALMEIDA STAMATO

**SÍNTESE DA ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DO RESULTADO GERADO PELA
ÁREA DE *CASH MANAGEMENT* NO SEGMENTO EMPRESAS NO 2º SEMESTRE
DE 2006: UM ESTUDO DE CASO DO UNIBANCO.**

Monografia apresentada no Curso de Graduação em Ciências da Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Administrador.

Professor Orientador: Nilo Otani

**Florianópolis
2007**

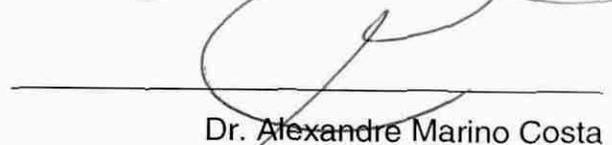
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A presente monografia final, intitulada **Síntese da análise da participação do resultado gerado pela área de *Cash Management* no segmento Empresas no 2º semestre de 2006: Um estudo de caso do Unibanco**, elaborada por **Glauco von Gal de Almeida Stamato** e aprovada pela banca examinadora composta pelos membros abaixo assinados, obteve a aprovação com nota (9,5), sendo julgada adequada para o cumprimento do requisito legal.

Florianópolis (SC), 05 de fevereiro de 2007.



MSc. Nilo Otani



Dr. Alexandre Marino Costa



MSc. Sinésio Stefano Dubiela Ostrosky

*Aos meus pais pelo apoio e afeto que sempre foram minha fortaleza,
Aos meus irmãos que me orgulham, me inspiram e me encorajam, e,
Aos meus grandes amigos que me fazem acreditar mesmo quando*

isso parecia ser difícil

"Nós viveremos, universo em fora,
Trazendo dentro d'alma a vida acesa
No ritmo da luz da Natureza,
Que é a eterna vibração da eterna autora.
A dor, somente a dor nos aprimora,
Nos caminhos da prova e da aspereza,
Elevando a nossa alma na grandeza
Da grande claridade redentora.
Somos os lutadores peregrinos,
Sonhando pela estrada dos destinos,
Um castelo de paz, ventura e glórias.
Sabemos do passado envolto em ruínas
Que a luz do amor e as rudes disciplinas,
São as chaves das últimas vitórias"

Chico Xavier, 1936

RESUMO

Com a estabilização da economia a partir da implantação do Plano Real, as diretrizes estratégicas dos bancos sofreram algumas alterações para se adequarem às novas necessidades dos clientes. Alterar o foco de atuação, investir em qualidade, planejar e controlar e agregar valor ao produto ou serviço vendido. Principalmente a prestação de serviços passou a ser um diferencial competitivo muito importante, sobretudo num mercado onde existe a fiscalização por parte dos órgãos reguladores é muito intensa, tornando os produtos de créditos muito semelhantes. Somado a isso a receita gerada por tarifas tem além de praticamente ausência de risco, um custo operacional muito baixo. Portanto esse estudo aborda os resultados obtidos pela área responsável pela gestão de serviços no Unibanco e a responsável pela gestão de crédito e de forma comparativa discrimina qual foi a real participação, enquanto receita gerada, da área de *Cash Management* no resultado do Segmento Empresas (gestão de crédito) no escritório que atende à grande Florianópolis durante o período do segundo semestre de 2006. Para isso a presente pesquisa utiliza-se de dados e informações fornecidas pela empresa, alocadas em tabelas, gráficos e mapas para facilitar a compreensão.

PALAVRAS-CHAVE: serviços, banco, resultado.

ABSTRACT

With the stabilization of the economy from the implantation of the Real Plan, the strategical lines of direction of the banks had suffered some alterations to be adjusted to the new necessities of the customers. To modify the focus of performance, to invest in quality, to plan, control and to add value to the product or sold service. Mainly the rendering of services, that started to be very important a *competitive differential, over all in a market where the inspections on the part of the regulating agencies is very intense, becoming the products of very similar credits.* Added to this, the prescription generated for tariffs it has beyond practically risk absence, very low an operation cost. Therefore, this study it approaches the results gotten for the responsible area for the management of services in the Unibanco and the responsible one for the management of credit and, comparative form, acquits which was the real participation, while it prescribes generated, of the area of Cash Management in the result of the Segment Companies (cash management, in the office that takes care of Florianópolis's area during the period of the semester of 2006. *For this, the present research uses of data and information supplied for the company, placed in tables, graphs and maps to facilitate the understanding.*

KEY WORDS: Services, Bank, Result.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Qualidade de serviço.	26
Figura 2 - Etapas Básicas do Processo de Controle.	31
Figura 3 - Delimitação de atuação da região 37 e superintendência 11.	50
Figura 4 - Distribuição dos Executivos <i>Cash Management</i>	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cobrança Volume Financeira.....	58
Gráfico 2 – Percentuais de atingimento.....	58
Gráfico 3 – Volume físico de boletos.....	59
Gráfico 4 – Atingimento dos objetivos.....	59
Gráfico 5 – Contas a pagar.....	60
Gráfico 6 – Atingimento dos objetivos.....	61
Gráfico 7 – Volume físico Contas a pagar.....	61
Gráfico 8 – Atingimento dos objetivos.....	62
Gráfico 9 – Tarifas bloco D.....	63
Gráfico 10 – Tarifas <i>Cash</i>	63
Gráfico 11 – Atingimento dos objetivos.....	64
Gráfico 12 – Bloco de recebíveis.....	65
Gráfico 13 – Clientes.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definições de Serviços ao longo do tempo	19
Quadro 2 - Diferenças entre Serviços e Bens Físicos.....	22
Quadro 3 – Linha financeira-produção.....	65
Quadro 4 – Clientes.	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da rede de agências e PABs	48
Tabela 2 - Distribuição da rede de atendimento Fininvest e rede 24 Hs.....	49
Tabela 3 - Distribuição das Empresas de Financiamento ao Consumo.....	49
Tabela 4 - Principais Empresas Controladas pela <i> Holding </i> Unibanco.....	53
Tabela 5 - Empresas Coligadas e a participação societária da <i> holding </i> Unibanco	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.3.1 Importância para o Unibanco	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 SERVIÇOS	18
2.1.1 Definição de serviços	18
2.1.2 Caracterização de serviços	20
2.1.3 Qualidade em serviços	24
2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS	30
2.2.1 Controle Orçamentário	33
2.2.2 Orçamentos Operacionais	35
2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO	39
2.3.1 Principais Órgãos Reguladores	42
3 METODOLOGIA	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	46
4.1.2 Rede de distribuição	48
4.1.3 O Unibanco no estado de Santa Catarina e na grande Florianópolis	49
4.1.4 Presença Internacional	51
4.1.5 Empresas do Grupo	52
4.1.6 Aquisições e Alianças	54
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	56
4.2.1 Resultados alcançados pela área <i>Cash Management</i> que atende à grande Florianópolis	57

4.2.2 Cobrança	57
4.2.2.1 Cobrança Volume Financeiro	57
4.2.2.2 Cobrança Volume Físico	58
4.2.3 Contas a Pagar	60
4.2.4 Tarifas Bloco “D”	62
4.2.5 Tarifas Cash	63
4.3 RESULTADOS ALCANÇADOS PELO SEGMENTO EMPRESAS QUE ATENDE À GRANDE FLORIANÓPOLIS	64
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	67

1 INTRODUÇÃO

Os bancos são instituições que estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas e das empresas. Dificilmente, alguma pessoa física ou jurídica nunca foi influenciada, direta ou indiretamente, por uma empresa do setor bancário ou similares. Desde um simples depósito em conta corrente, um financiamento de veículo, um parcelamento em uma loja de departamentos – Magazine Luiza, por exemplo - até linhas de crédito para exportação e importação de produtos, são administradas e analisadas por bancos ou financeiras.

Com a estabilização da economia a partir de 1994 provindo da implantação do Plano Real, os bancos tiveram que rever sua delimitação de atuação, bem como suas estratégias. A partir daquele momento, a poupança já não era mais tão interessante; os fundos *“over night”* (capital que passava apenas uma noite investido) também se tornaram menos atrativos e os próprios bancos não lucravam tanto em função do *“floating”* (recurso bloqueado em conta corrente, o prazo de compensação de um cheque, por exemplo), e com isso os investidores e especuladores passaram a se interessar muito mais pela bolsa de valores do que pelas carteiras de investimentos oferecidas com produtos de prateleira nos bancos.

O perfil de cliente bancário começou a mudar, novas demandas por parte dos usuários começaram a surgir e, com isso, a necessidade de se remodelar os produtos oferecidos pelos bancos passou a ser evidente, em função do novo cenário econômico que estava se iniciando a partir daquele momento.

As mudanças no cenário econômico, impulsionadas por fatores de diferentes naturezas, tais como decisões governamentais, fusões, aquisições ou privatizações de empresas e até mesmo catástrofes naturais influenciam de maneira significativa as estratégias adotadas pela indústria bancária. A concessão de crédito direto ao consumidor (pessoa física) e às organizações (pessoas jurídicas) é um dos produtos que sofrem grande influência das variáveis citadas. Entretanto os produtos referentes à gestão de serviços (*cash management*) oferecidos pelos bancos não sofrem tanto com isso.

A gestão do departamento de contas a receber, folha de pagamento dos funcionários e contas a pagar de uma organização, sofrerá um impacto muito menor com as oscilações da taxa de juros ou a flutuação do câmbio, do que a área financeira da empresa, responsável pela decisão de captação de e investimento de recursos.

Aliado a isso, o advento de sistemas de informações das empresas cada vez mais desenvolvidos, a massificação dos meios de transmissão de dados (através da internet), e o atendimento via telefone, abriram espaço para os bancos serem acessados de dentro das casas ou das empresas que utilizam o serviço bancário. Portanto um novo nicho estava surgindo para a indústria bancária, a eletrônica das consultas e transações bancárias.

Outra frente de atuação teria que ser implantada ou pelo menos redesenhada para, além de atender às novas necessidades dos clientes, rentabilizar ainda mais a atividades bancárias. Assim, os bancos que não começaram a implantação da área especializada em gestão de serviços e os que já tinham começado, investiram ainda mais nesta área.

1.1 TEMA

A mudança na conjuntura econômica nacional gerou uma necessidade por parte dos bancos de diversificar sua receita, diminuir o risco agregado às operações e fidelizar seus clientes para obterem resultados positivos no novo cenário. Contudo, essas inovações foram muito dispendiosas financeiramente para a indústria bancária, já que novos produtos tiveram que ser desenvolvidos juntamente com novas tecnologias para operacionalizarem essas novidades, além da contratação e treinamento de pessoas especializadas na área de gestão de serviços bancários. Portanto, saber o resultado que a área, enquanto um centro de responsabilidade está gerando para a instituição e para as áreas afins é extremamente importante.

Com o intuito de estudar mais profundamente o assunto, e identificar qual realmente é a influência da área responsável pela gestão de serviços dos bancos

nos centros de responsabilidades a quais são submetidos, o presente trabalho busca identificar dentro de um segmento de clientes do Unibanco (União de Bancos Brasileiros), o segmento Empresas, qual foi a influência da área de *Cash Management* no resultado divulgado e gerado pelo segmento. Para isso, o presente estudo se propõe a responder a seguinte pergunta: Qual foi a participação gerada pela receita atribuída à área de *Cash Management* no resultado alcançado pela plataforma do segmento Empresas do Unibanco, que atende as agências da grande Florianópolis durante o segundo semestre de 2006?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo geral identificar qual foi a participação gerada pela receita atribuída à área de *Cash Management* no resultado alcançado pela plataforma do segmento Empresas do Unibanco, que atende as agências da grande Florianópolis durante o segundo semestre de 2006.

1.2.2 Objetivos Específicos

Este trabalho visa também atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar, junto à literatura especializada, a origem e as tendências da indústria bancária;
- b) Caracterizar as peculiaridades e diferenças do setor de serviços em função do setor de produção de bens físicos;
- c) Analisar os resultados obtidos (alcançados em função dos orçados) pela plataforma do segmento Empresas do Unibanco, durante o segundo semestre de 2006;

- d) Analisar os resultados obtidos (alcançados em função dos orçados) pela área de *Cash Management* que atende às agências da grande Florianópolis.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema como foco de estudo deste trabalho tem sua primeira justificativa nas mudanças estruturais que o setor de serviços e, principalmente, o segmento da indústria bancária – e de fomento financeiro em geral - têm passado nos últimos anos. Este fato impõe alguns desafios para o segmento, que por sua vez precisa catalisar as mudanças através de agentes, produtos e serviços especializados.

Ser funcionário do Unibanco, mais especificamente na área de *Cash Management* foi outro fator preponderante na escolha do tema. Além da motivação para melhorar o desempenho da área, o fato de trabalhar na instituição viabilizou o desenvolvimento do estudo, devido à facilidade de coleta de informações e conhecimento de mercado. Esse estudo gerou um conhecimento ainda maior da importância da área foco do trabalho para a organização e possibilitou a agregação de conhecimento da indústria bancária atual e suas tendências, o que é extremamente relevante enquanto profissional do mercado e não exclusivamente de uma única empresa.

Por entender que as análises proporcionam uma dimensão real de como está posicionada a área de *Cash Management* no momento, e por servir de base para uma comparação com resultados futuros, esse estudo é de extrema importância para a empresa.

Além dos fatores citados acima, outro muito importante é acreditar que o estudo é uma forma de agregar valor profissional ao ser humano, sobretudo quando realmente utilizado na empresa objeto do estudo. Portanto esse trabalho, através de pesquisas empírica e acadêmica, disponibilizou análises e resultados que estão prontos para contribuir para com o Unibanco e as áreas envolvidas neste estudo.

1.3.1 Importância para o Unibanco

As agências bancárias cotam com um número de pessoas cada vez mais reduzido, conseqüência das inovações tecnológicas e sistêmicas que proporcionam meios remotos (internet, auto-atendimento e telefone) para os clientes fazerem suas transações. O número de transações feitas nos meios remotos aumentou substancialmente nos últimos anos.

Em 2005, o número total de transações bancárias automatizadas expandiu-se 16,9% em relação a 2004, corroborando o fato de que os bancos têm crescido em importância como prestadores de serviços para a sociedade. Ademais, o crescimento de 50%, em média, do uso de meios eletrônicos como a internet banking, (tanto por pessoas físicas quanto por pessoas jurídicas) indica que, cada vez mais, os clientes dos bancos não precisam mais sair do conforto de suas casas para efetuar a maioria das transações bancárias. Este fato é confirmado pelo baixo crescimento (3%) das transações presenciais nos caixas das agências no período. (FEBRABAN, 2006)

Estes dados comprovam o redirecionamento das operações para os meios remotos, evidenciando uma diminuição de clientes dentro das agências bancárias para fazerem transações, saques ou pagamentos, o que além de proporcionar uma redução de custos pessoal, deixa os funcionários que estão nas agências com foco mais voltado para negócios. Dentre as atribuições da área de *Cash Management*, pode-se citar a eletronização dos processos, colaborando com a instituição para o redirecionamento das operações. Mensurar esse fluxo é muito importante para avaliar a economia que está sendo gerada com isto.

Além disso, os pagamentos feitos via internet têm um custo muito menor para o banco do que um pagamento feito no caixa da agência bancária, que geram tarifas. As tarifas são receitas que não são associadas a nenhum tipo de risco – como a concessão de crédito - e são totalmente revertidas, sem dedução de custos, ou seja, são receitas líquidas para os bancos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SETOR DE SERVIÇOS

2.1.1 Definição de setor de serviços

O setor de serviços no Brasil é alavancado diretamente pelo funcionamento dos bancos, seja na estrutura de empregos ou na de lucratividade. Portanto o presente capítulo visa detalhar o setor de serviços de acordo com as subdivisões apresentadas.

Gronroos (1995) relaciona doze definições distintas para serviços utilizadas durante as últimas quatro décadas.

Autoria	Definição
American Marketing Association, 1960	"Serviço: Atividade, benefício ou satisfação que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens".
Reagan, 1963	"Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega)"
Judd, 1964	"Serviços colocados no mercado: uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível".
Bessom, 1973	"Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas, atividade que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio".
Blois, 1974	"Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem".
Stanton, 1974	"Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm à satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço".

Autoria	Definição
Lehtinen, 1983	“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor”.
Andersen, 1983	“Serviços são quaisquer benefícios <i>intangíveis</i> , que são pagos direta ou indiretamente e que frequentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor”.
Kotler & Bloom, 1984; e, Kotler, 1988	“Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”.
Free, 1987	“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equipara ou se supera a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor”.
Gummenson, 1987	“Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé”.
C.Gronroos, 1995	“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Quadro 1- Definições de Serviços ao longo do tempo
 Fonte: Adaptado de Gronroos (1995)

Segundo Las Casas (2000, p. 15), “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Para Lovelock *apud* (FRATTARI, 2003, p. 16) “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outro, que embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em nenhum dos fatores de produção”.

De acordo com Kotler (1998), a prestação de serviços está envolvida em praticamente todas as atividades que envolvem as pessoas, mesmo na aquisição de um bem tangível. Houve em algum momento – na cadeia - um contato com um prestador de serviços, seja o vendedor que efetuou a venda ou o mecânico que deu manutenção a máquina que fabricou o bem. Desse modo, visivelmente percebe-se a necessidade de atribuição de valor a um bem por meio de uma prestação de serviço. Neste caso, o vendedor da loja pode enaltecer as qualidades da caneta de acordo com a sua percepção da necessidade do cliente no momento da venda, ou o departamento de Marketing pode criar uma campanha de forma a despertar a

necessidade daquele consumidor específico. Nas duas situações o valor agregado do produto vai despertar a vontade da compra no consumidor.

Em mercados extremamente concorridos e de produtos tangíveis cada vez mais parecidos, a prestação de serviço é um grande diferencial competitivo que pode ser determinante no posicionamento da empresa no mercado. Com relação a isto, Gronroos (1995, p. 5) discorre:

Agora, e mais ainda no futuro, é difícil uma empresa produzir melhores soluções técnicas em formas de serviços ou bens. O que conta em linhas progressivamente mais numerosas de negócios, são os serviços complementares, vários tipos de serviços que as empresas podem oferecer aos clientes de uma maneira competitiva com formatos mercadológicos. Fabricantes terão que compreender que eles também são parte da economia de serviços e, portanto, terão que aprender as novas regras de serviços.

Estes serviços que o autor se refere pode ser tanto a logística, como garantia estendida, prazo de entrega, assistência técnica ou qualquer outro serviço que irá caracterizar uma vantagem competitiva para a empresa diante a concorrência. O cliente hoje está exigindo um nível de desempenho extremamente alto dos fornecedores, por exemplo, no que diz respeito à entrega (CHURCHILL, 2000).

O grande desafio de uma empresa que quer ser bem posicionada no mercado é entender as exigências dos seus consumidores em todos os mercados em que atua. Para isto, é necessário contar com profissionais cada vez mais capacitados a reestruturar a maneira como são tratados os serviços dentro da organização. O segmento de serviços está no centro dessa reestruturação. Para Gronroos (1995) o mundo ocidental está vivenciando uma sociedade de serviços, ou um mundo de serviços, e Fitzsimmons (2000) afirma que os serviços estão no centro das atividades econômicas.

2.1.2 Caracterização da prestação de serviços

Vários autores trabalham a caracterização dos serviços sobre aspectos diferentes, uns sobre tangibilidade, envolvimento ou não de pessoas e até mesmo sobre o aspecto relacionado à participação ou não do cliente na produção do produto final.

Para Normann (1993) a característica típica de uma empresa que trabalha no setor de serviços, ou seja, a produção de relacionamentos sociais, é a importância do envolvimento e a participação das pessoas no processo.

A obtenção da propriedade é citada por Lovelock *apud* (FRATTARI, 2000) como principal diferença entre o setor de serviços e os demais, de modo que o cliente extrai um valor dos serviços sem obter a propriedade tangível.

Já Etzel (2001) coloca como a característica predominante dos serviços a inseparabilidade, ou seja, os serviços não podem ser separados de seus criadores, de maneira que não há como transferir uma propriedade de serviços para quem está o adquirindo. Entretanto, o autor cita que em alguns casos pode haver a representação de serviços, como por exemplo, um agente de viagens que está representando um serviço prestado em princípio pela agência de turismo a qual ele representa.

A intangibilidade dos serviços é abordada por Bateson e Hoffman (2001) no momento em que ele compara as diferenças entre comprar uma entrada para o cinema e um par de sapatos. No momento em que o consumidor adquire um par de sapatos, poderá pegá-lo e sentir a qualidade do material, já na compra de entradas para o cinema o cliente tem a expectativa de assistir a um filme que seja interessante e o satisfaça, ou seja, algo intangível.

Alguns autores tais como, Parasuramen *et al* (1985); Zeithml *et al* (1990); Normann (1993); Gummenson (1994 *apud* FRATTARI); Gianesi e Corrêa (1994 e 1998); Gronroos (1995); Kotler (1998) e Fitzsimmons (2000) procuram abordar as características de serviços e bens físicos. Eles estão resumidos na tabela que segue.

Bens Físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma propriedade	Uma atividade ou processo.
Clientes em geral não participam do processo de produção	Clientes participam do processo de produção
Pode ser estocado	Não pode ser estocado
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Quadro 2 - Diferenças entre Serviços e Bens Físicos
 Fonte: Gronroos (1995)

Em síntese, os serviços se caracterizam pelo seu desempenho nas suas principais características, as quais são: intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade.

Para Lovelock e Wright *apud* (FRATTARI, 2003), a intangibilidade é algo que é experimentado, mas não pode ser tocado ou preservado. Os serviços são intangíveis uma vez que eles não podem ser tocados ou manipulados como qualquer outro bem material, de modo que o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado e através dessa experiência ele formula uma avaliação de satisfação de acordo com critérios próprios, ou seja, de maneira muito subjetiva.

A perecibilidade nos serviços é caracterizada pela produção ocorrer ao mesmo tempo em que o consumo, ou seja, um serviço só pode ser usado no momento em que são oferecidos, completamente diferente de um bem manufaturado, por exemplo. Justamente por isto, os serviços não podem ser estocados ou armazenados. Os serviços, segundo Fitzsimmons (2000), operam como sistemas abertos, com todo o impacto das variações de demandas sendo transmitidas ao sistema. Etzel (2001) cita uma exceção quanto à possibilidade de estocar e a perecibilidade dos serviços, como em um seguro de vida ou saúde. No momento que uma pessoa faz um seguro de vida, por exemplo, ele fica mantido em posse da companhia até ser usado caso seja necessário, sendo isto considerado uma forma de estocagem pelo autor.

A inseparabilidade diz respeito à necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade, segundo Gianesi e Corrêa (1994). No serviço o cliente é fator ativo no processo de produção, podendo participar inclusive como co-autor do serviço, caracterizando assim a inseparabilidade do serviço. Já nos processos industriais, o cliente adquire o produto pronto com suas especificações feitas separadamente. Durante a aquisição de um serviço fica muito difícil separar o cliente do processo (CHURCHILL, 2000).

Quanto ao envolvimento do cliente no processo de serviços, Lovelock *apud* (FRATTARI, 2000) cita que é prática comum a interação do cliente na ajuda da criação do produto do serviço, seja pelo auto-atendimento (banco 24 hs, por exemplo) ou pela cooperação com o pessoal relacionado ao segmento de serviços (hotel, por exemplo). Já Churchill (2000) afirma que muitas vezes o cliente tem uma *participação muito importante no resultado final de um produto advindo do segmento de serviços*, como no caso de uma mulher que se dirige ao salão de beleza para pintar suas unhas ou uma pessoa que deseja ser tatuada e se dirige a um estúdio. Em ambos os casos o cliente vai ter que passar todo o tempo em que o produto estiver sendo confeccionado no estabelecimento, além de ter que dar manutenção nos minutos, horas ou dias que seguirem para a obtenção do resultado esperado.

Deste modo, a variável tempo influencia de maneira muito importante na avaliação do serviço prestado. O fato de um dentista deixar o paciente esperando muito tempo antes de atendê-lo, ou um gerente de banco demorar excessivamente ou não retornar a ligação de seu cliente, pode ser determinante para o consumidor formar sua avaliação sobre esta prestação de serviço, acabando por resultar na decisão de continuar ou não contratando-o.

Portanto o segmento de serviços conta com uma variabilidade muito grande e este é o maior ponto diferencial entre produtos e serviços. Segundo Lovelock *apud* (FRATTARI, 2000), a presença de pessoas, dificulta o controle tanto dos insumos quanto dos produtos dos serviços. Um professor pode ministrar tantas aulas quantas forem necessárias, invariavelmente uma aula nunca vai ser idêntica à outra, seja por influência das pessoas que estão participando da aula, das instalações ou de sua própria pessoa. Entretanto, essa variabilidade pode ser positiva no momento em que é necessário adequar determinado serviço ao usuário que vai adquiri-lo, ainda segundo o autor.

Qualquer empresa que produza tanto bens físicos como serviços para chegar ao produto (ou serviço) final oferecido ao cliente, utiliza-se tanto bens físicos quanto serviços, na maioria das vezes. Os autores, de maneira geral, dividem esse pacote da seguinte maneira: instalações de apoio (recursos físicos necessários), bens facilitadores (materiais consumidos), serviços explícitos (características percebidas) e serviços implícitos (benefícios psicológicos percebidos).

Levando-se em consideração esse grande número de variáveis que podem influenciar na qualidade do serviço prestado, e por conseqüência na percepção do cliente com relação a esse serviço, é muito importante para a empresa prestar um serviço de alta qualidade, como maneira de se diferenciar de seus concorrentes (KOTLER e AMSTRONG, 1998). As empresas que trabalham com serviços são totalmente focadas no cliente, possuem excelente conhecimento de seus consumidores-alvos e das necessidades que elas devem buscar satisfazer, ainda segundo Kotler (1998).

2.1.3 Qualidade no segmento de serviços

Tanto Normann (1993) quanto Gronroos (1995) criaram expressões para traduzir a importância da qualidade do serviço prestado no exato momento em que ele está sendo implantado. Normann (1993) criou “momentos de verdade” que seria mais tarde adaptada por Gronroos (1995) para “momento de oportunidade”, ambos se reportando ao momento do contato com o cliente. Para Kotler (1998), os prestadores de serviços que se destacam estabelecem padrões de qualidade elevados.

Em uma empresa de produção, a qualidade é tão importante como em uma empresa de prestação de serviços. Entretanto, no setor de serviços a qualidade é percebida imediatamente à sua contratação. Além disso, em função da percepção de confiabilidade que o cliente exige de uma empresa de serviços, o marketing “boca a boca” está muito presente neste segmento. A indicação de outras empresas ou pessoas que já contrataram determinado serviço e foram perfeitamente atendidas geram um alto grau de satisfação, o que é muito importante no momento da escolha do fornecedor.

Kotler (1998) afirma que após a contratação do serviço prestado, o cliente avalia de uma maneira geral o serviço prestado e em seguida compara o serviço recebido com o serviço esperado e se o recebido estiver a baixo do esperado o cliente *perde o interesse naquele fornecedor*. Portanto, é necessário em primeiro lugar buscar identificar as necessidades e expectativas dos consumidores, e, em seguida, avaliar o desempenho da qualidade para diagnosticar a percepção do cliente em relação à qualidade fornecida pela empresa, segundo o autor.

Para poder atender às expectativas dos clientes, as empresas, primeiramente, devem buscar identificar as principais exigências dos clientes na prestação de serviços. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* BARBALHO) formularam um modelo que busca para identificar tais exigências. O modelo mostrado na figura abaixo demonstra cinco lacunas que são alvos de problemas na prestação de serviço.

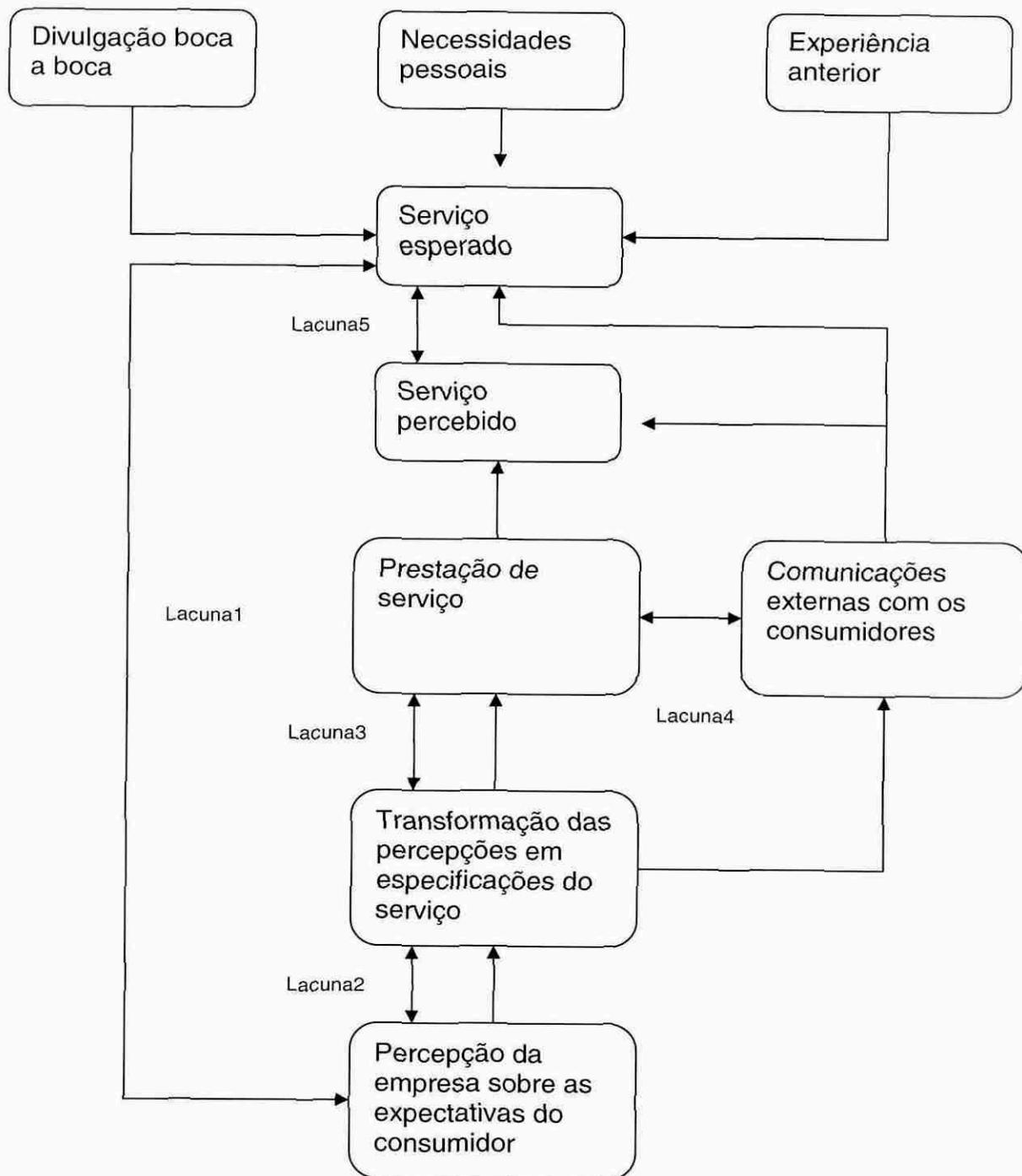


Figura 1 - Modelo de Qualidade de serviço.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* BARBALHO).

As lacunas enumeradas são espaços deixados que podem influenciar negativamente na avaliação da qualidade dos serviços prestados. Kotler (1998) avalia da seguinte maneira as lacunas:

Lacuna 1: Espaço entre o serviço esperado pelo consumidor e a percepção da empresa. Nem sempre a administração da empresa percebe corretamente quais são as reais expectativas dos consumidores.

Lacuna 2: Espaço entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço. Essa é a situação em que a empresa tem conhecimento dos desejos dos consumidores, mas não adota um padrão de desempenho para produzir em função disso.

Lacuna 3: Espaço entre a especificação da qualidade do serviço e a execução (prestação de serviços). Diferença entre o projetado e o executado. Isso pode ocorrer por falta de treinamento, sobrecarga ou falta de disposição dos funcionários (KOTLER, 1998).

Lacuna 4: Espaço entre a execução da atividade e a comunicação externa. Tudo o que é veiculado através do Marketing da empresa (propaganda, anúncio ou informes, por exemplo) gera uma expectativa no consumidor. A empresa deve estar pronta para atender a essa expectativa gerada.

Lacuna 5: Espaço entre o serviço percebido e o esperado. Essa lacuna ocorre quando o cliente subestima a qualidade do serviço prestado (KOTLER, 1998). Está condicionada a ocorrer somente se pelo menos uma outra lacuna já tiver ocorrido.

Existem diversos modelos para a análise de gestão da qualidade no segmento de serviços, como os indicadores de desempenho de qualidade. Esses indicadores, segundo Takashina e Flores (1993), são formas de representar numericamente produtos ou processos e na visão de Muscat e Fleury (1993), são mecanismos que identificam se a empresa está sendo competitiva em relação às demandas de seus clientes. Servem de subsídios para a tomada de decisão e para a melhoria da qualidade praticada pela empresa.

Outra forma muito aceita pelos autores por ser reconhecido como válido e confiável é o SERVQUAL. O modelo SERVQUAL é uma escala multidimensional que serve como base para o estudo da relação entre o cliente e o serviço estudado. O SERVQUAL reflete as cinco dimensões da qualidade dos serviços, sendo que cada dimensão contém múltiplos itens responsáveis pela captação dos atributos fundamentais dos serviços, de acordo com Zeithaml e Bitner (2002 *apud* BARBALHO). As cinco dimensões citadas são: tangibilidade, confiabilidade,

presteza (alguns autores citam essa dimensão como responsividade ou compreensão), segurança e empatia.

A tangibilidade se refere às evidências físicas do produto, ou seja, instalações, móveis, equipamentos e escritório, de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* BARBALHO).

Confiabilidade é a habilidade de entregar exatamente o que foi prometido e divulgado, sem erros e no prazo, de maneira confiável (FARIA, 2003).

Presteza se refere à disposição a entender o que o cliente realmente deseja e responder de maneira positiva.

Segurança está relacionado com a preocupação com o perigo, risco e dúvida, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* BARBALHO), e envolve também segurança física. Já Faria (2003) define como segurança a habilidade do funcionário que está prestando o serviço responder rapidamente e corretamente à necessidade do cliente, passando dessa maneira segurança para o cliente sobre o que ele está fazendo.

E por último, empatia é a capacidade que a empresa tem de se preocupar com o cliente e oferecer cuidados e atenção individualizados, atesta Faria (2003).

Alguns autores enumeram limitações para o uso do modelo SERVQUAL. Faria (2003) coloca que o modelo engessa a análise na ótica de apenas cinco dimensões, o que dificulta a comparação entre atributos de qualidade que o mercado exija. Além disso, o modelo SERVQUAL mede as expectativas de uma empresa ideal e não especificada.

Gianesi e Corrêa (1994) citam um conjunto de fatores que servem de fomento para a avaliação dos clientes, que tem como base a fusão de visões de diferentes autores e as experiências em consultorias. Para os autores os fatores citados devem refletir a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado/adquirido. Esses fatores são:

Flexibilidade: Considerando a grande variabilidade presente na prestação de serviços, a capacidade de se adaptar a novos espaços e às mudanças.

Consistência: Regularidade na prestação do serviço contratado, ou seja, o *serviço prestado deve estar em conformidade com o que foi comunicado anteriormente.*

Velocidade de atendimento: O tempo de espera, seja na fila para ser atendido, ou na entrega de uma mercadoria solicitada em domicílio, é um fato de importância relevante no momento de avaliação de um serviço. Algumas empresas trabalham este fator como informação para pagamento de participação nos lucros da instituição.

Atmosfera: É a percepção do cliente em relação à expectativa que a empresa criou nele. Ou seja, através da comunicação de Marketing, a empresa cria uma *atmosfera de expectativa, sendo que a avaliação do cliente vai ser justamente em relação a esta expectativa criada.*

Acesso: Refere-se à facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço. Dependendo do perfil do cliente, essa facilidade pode ser mensurada através da capilaridade dos pontos de atendimento da empresa, facilidade de navegação na página do fornecedor na internet, central telefonia ou pontos de auto-atendimento.

Custo: Está muito relacionado com o preço pago por determinado serviço. Entretanto, neste fator entra uma variável muito importante que é a relação custo-benefício. Uma avaliação positiva dos serviços prestados pode gerar uma satisfação tão grande por parte do cliente que resulta em uma percepção de custo baixo para tamanha qualidade de serviço prestada.

Tangíveis: Relaciona-se com qualquer evidência física ligada ao serviço.

Credibilidade/Segurança: É o grau de risco que o usuário está se dispondo a correr, ou seja, refere-se a uma análise feita por parte do cliente e a identificação de um baixo risco, e uma avaliação da confiança que a empresa fornecedora transmite.

Competência: Diretamente relacionado à habilidade da empresa para realizar o serviço contratado. Tratando-se de uma empresa prestadora de serviços, as pessoas tem um grau de importância muito alto neste tópico.

A avaliação da qualidade conta com muitos modelos, entretanto cada um possui sua peculiaridade, assim como as empresas também as possui. O

interessante é utilizar um modelo que se adapte as peculiaridades da empresa para a obtenção do melhor resultado. De qualquer maneira a qualidade percebida pelos clientes no segmento de prestação de serviços está diretamente relacionada com as áreas de execução, planejamento e recursos humanos, pois pessoas que tenham habilidades e competências para atuarem neste segmento têm um papel crucial no resultado final da qualidade gerada.

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS

A imposição de objetivos a serem alcançados é fundamental tanto no campo empresarial como não empresarial. No campo empresarial os objetivos são estabelecidos em função do ganho de lucratividade ou receitas geradas pela empresa. Já no campo não empresarial, a busca por resultados ou o cumprimento de determinada missão é o foco do estabelecimento de objetivos (WELSCH, 1983). Em ambos os casos, é imprescindível que a administração envolvida conheça muito bem seus objetivos, “caso contrário a direção efetiva das atividades e aferição da eficácia com que as atividades desejadas serão executadas tornam-se impossíveis” cita Welsch (1983, p. 20). Desse modo o planejamento, coordenação e controle da administração são fundamentais para o alcance dos objetivos firmados pela organização.

Para Freeman e Stoner (1985, p. 440), “uma boa definição de controle gerencial é o processo de garantir que as atividades realizadas se conforme às atividades planejadas”.

Já Welsh (1983, p. 21) coloca que:

Planejamento e controle de resultados podem ser definidos, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificadamente envolvem a preparação e utilização de objetivos globais e de longo prazo da empresa; um plano de resultados a longo prazo desenvolvido em termos gerais; um plano de resultado a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade [...] e um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade.

O foco no planejamento é base da gestão de muitas empresas bem administradas, e deve ser abordada de maneira racional e sistêmica ao planejamento global e ao controle, priorizando a administração por objetivos e a flexibilização realista na execução das atividades (WELSCH, 1983). Uma vez terminado o planejamento inicia-se a aplicação do controle. Entretanto, o controle tem um conceito mais amplo e permite que os administradores monitorem a eficácia do seu planejamento, de sua organização e liderança e serve de subsídio para tomar as ações corretivas quando necessário (FREEMAN E STONER, 1985).

Para Freeman e Stoner (1985), o controle gerencial é um esforço para ajustar o desempenho de uma organização através de objetivos planejados, confeccionar sistemas que servirão de ferramenta para o *feedback* das informações, efetuar uma comparação entre os padrões presentes com aqueles que foram planejados, determinar se existem desvios e se existirem verificar a sua importância, e tomar as ações necessárias de maneira a garantir que todos o recursos da empresa estão sendo empregados para o alcance dos objetivos estabelecidos. Os autores propõem um modelo com as etapas básicas de um sistema de controle.

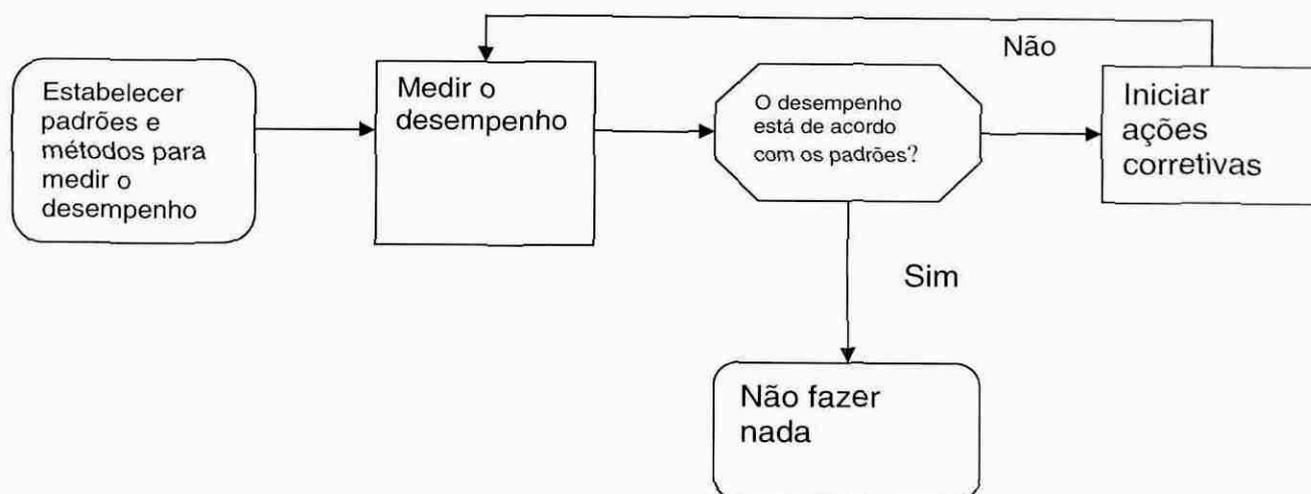


Figura 2 - Etapas Básicas do Processo de Controle.
Fonte: adaptado Freeman e Stoner (1985).

Estabelecer padrões e métodos para medir o desempenho: Os objetivos e metas devem ser estabelecidos com o máximo de clareza possível, incluir prazos

para começar e terminar, dessa maneira fica muito mais fácil o acompanhamento e a avaliação do cumprimento ou não desse objetivo. Outro fator importante para o controle é a comunicação desses objetivos. Eles devem, no momento de sua elaboração, serem mensuráveis a ponto de facilitar a sua comunicação e entendimento.

Medir desempenho: O processo de controle é repetitivo e exige disciplina. Durante o processo é necessário que os administradores efetuem a medição do desempenho para avaliação. Dependendo da atividade da empresa esse processo deve ser feito continuamente e com uma frequência maior, por exemplo, a medição da temperatura da água em uma criação de trutas, ou a frequência pode ser menor, como o progresso nos objetivos de expansão a longo prazo de uma empresa.

Determinar se o desempenho está em conformidade com os padrões: Essa é uma etapa simples – em comparação às anteriores - mas muito importante na cadeia. A sua essência é comparar os resultados atingidos até aquele momento com o resultado estabelecido como alvo. Se o desempenho estiver em conformidade *pode-se presumir que está tudo correndo conforme deveria.*

Iniciar ações corretivas: Essa etapa é necessária caso o desempenho fique a baixo dos padrões estabelecidos e uma análise indicar a necessidade de uma ação. A ação corretiva pode propor uma mudança nas atividades envolvidas no processo, para buscar alcançar os padrões propostos, ou uma alteração nos padrões iniciais, caso eles estejam desalinhados com o potencial da empresa (tanto para altos demais ou para baixos demais).

E se o desempenho estiver alinhado ao traçado inicialmente, o administrador não deverá tomar atitudes e apenas acompanhará o processo nos prazos pré-estabelecidos.

Freeman e Stoner (1985) ainda colocam que o controle, além de monitorar o progresso e corrigir eventuais erros que possa ocorrer, serve para monitorar mudanças ambientais e os efeitos que elas podem causar no progresso da empresa. Ainda segundo os autores, *não existe uma forma única de controle que englobe todas as áreas da organização, dado as diversidades das variáveis a serem*

trabalhadas, todavia o controle financeiro é um tipo de sistema que conta com variável fácil de ser medida (dinheiro).

O controle orçamentário também assume uma importância muito grande no contexto financeiro, já que:

[...] são essenciais para o planejamento e controle da empresa. Ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da organização, conferem autoridade para o gerente de cada área para fazer despesas e fornecem metas claras de receitas. (BROOKSON, 2000, p. 7)

2.2.1 Controle Orçamentário

Orçamentos são demonstrativos formais de recursos que a empresa visa empregar em um determinado período de tempo (FREEMAN E STONER, 1985), podendo assumir diversas formas, mas geralmente refletem os departamentos e o conjunto da empresa em relação às finanças e fornece subsídios para controlar o desempenho da organização, complementa Brookson (2000).

Stoner e Freeman (1985) colocam que os orçamentos são práticas muito utilizadas principalmente em empresas orientadas pelo lucro, uma vez que são demonstrativos financeiros que proporcionam informações sobre um recurso-chave da organização, que é o capital. Além disso, os orçamentos são usados pelos sistemas contábeis e gerenciais, no momento em que podem oferecer informações que servirão para influenciar decisões sobre contratação, vendas e marketing, por exemplo. São os orçamentos que servirão de padrões para o acompanhamento do desempenho das áreas na empresa, durante um período pré-determinado, geralmente o exercício de um ano.

Projetos realizados na organização devem contar com um sistema de controle como apoio e monitoramento. Controlar um projeto é apontado por Stoner e Freeman (1985) como garantir que o projeto alcance o resultado final da maneira que foi previamente proposta e, controlar uma função é garantir que o desenvolvimento de determinada atividade seja desenvolvida adequadamente, como vendas, que é um centro de responsabilidade. Qualquer unidade organizacional que

tem um administrador como responsável pelas atividades inerentes àquela área é denominada como centro de responsabilidade.

A relação entre o superior e o subordinado é resultado da responsabilidade atribuída ao superior, de maneira que um centro de responsabilidade é a delimitação daquele gestor responsável pelo andamento e resultado que a sua área propicia à empresa. Acerca da importância da atribuição de responsabilidades no controle da empresa Welsch (1983) coloca que o programa de planejamento e controle de resultados deve ter como apoio uma estrutura organizacional sólida e dentro de um conjunto muito bem definido de linhas de autoridade e responsabilidade. O autor complementa afirmando que a finalidade da estrutura organizacional e da atribuição de responsabilidades é estabelecer condições para que os objetivos traçados sejam alcançados de maneira regular. Geralmente a responsabilidade refere-se a um centro de receitas, despesas, lucro e/ou investimento de acordo com Stoner e Freeman (1985), que conceituam da seguinte maneira esses centros:

Centros de Receitas: São unidades organizacionais ou funcionais em que os produtos são medidos em termos monetários, entretanto seu desempenho nada tem relacionado aos custos, ou seja, um centro de receitas não é avaliado em relação ao tanto que a receita gerada por ele superou os custos, e sim é criado um orçamento preliminar, onde são estabelecidas cotas ou metas, para que esse centro alcance. Essas metas podem ser atribuídas individualmente a cada funcionário que trabalhe nesta unidade ou pode ser atribuída à unidade de maneira geral.

Centros de Despesas: Esses centros são avaliados pelos insumos consumidos, também em termos monetários. Portanto, não é atribuição deste centro a geração de receita.

Centros de Lucros: Neste centro o desempenho é medido avaliando-se a receita gerada em função dos insumos consumidos (em termos monetários). Desse modo, o objetivo deste centro é percentualmente ser o mais lucrativo possível.

Centros de Investimento: No centro de investimento a avaliação de desempenho é dada pela receita em função dos insumos consumidos, mas diferentemente de um centro de lucros, esse resultado é comparado com os ativos empregados na empresa, ou seja, é uma visão muito mais realista do lucro real que a unidade gera.

Stoner e Freeman (1985) colocam ainda que os orçamentos das organizações podem ser divididos em dois tipos: orçamentos operacionais e orçamentos financeiros.

Os orçamentos operacionais são aqueles que indicarão a quantidade de produto e/ou insumo que a organização pretende utilizar durante o período orçado. Para isso, este tipo de orçamento “estabelece um paralelo entre com os três centros de responsabilidades” (FREEMAN E STONER, 1985 p. 451), citados anteriormente: centro de despesa, centro de receita e centro de lucro.

Os orçamentos financeiros utilizam-se dos orçamentos operacionais como base para desenvolver os orçamentos de gasto de capital, de caixa, de financiamento e de balanço (todos financeiros). Desencaixes financeiros em função de investimentos, sazonalidade periódica ocasionando diminuição de receita ou pagamento do décimo terceiro salário de funcionários, são situações que devem ser previstas pela organização. Esta é a importância do orçamento financeiro que, segundo os autores, revela as medidas que deverão ser tomadas na empresa futuramente se houver necessidade, como recorrer aos bancos como fonte de capital para o final do ano. Além disso, os orçamentos financeiros buscam identificar a viabilidade ou não dos orçamentos operacionais, e indicam como os planos operacionais da empresa afetarão as suas ações financeiras futuras. Captar recursos nos bancos é uma alternativa muito dispendiosa naquele momento e o estrategista financeiro da empresa indicou o fechamento de umas das unidades que não estavam gerando lucro, por exemplo.

2.2.2 Orçamentos Operacionais

Em função de sua finalidade, este estudo se ateve principalmente aos orçamentos operacionais e ao orçamento de receita.

Segundo Treuherz (1978), após fixar os objetivos a longo prazo, determinar a estratégia é só quantificar as premissas básicas as quais foram identificadas durante todo o processo de determinação de metas. Acrescenta ainda que, além de criar um plano de lucros que abranja todas as etapas a serem seguidas por um determinado

período de tempo para se alcançar o objetivo, é preciso praticar a supervisão deste plano, e é neste momento que surge o controle orçamentário.

Para Freeman e Stoner (1985), os orçamentos operacionais têm um caráter muito mais de planejamento, principalmente o orçamento de receitas, que é o centro (de receitas) que vai gerar as informações e perspectivas de caixa para o período subsequente.

Orçamentos de receitas buscam identificar a eficácia principalmente das áreas de marketing e vendas, ou seja, esse orçamento calcula multiplicando a quantidade esperada de vendas pelo preço unitário de cada produto, resultando assim na receita total de vendas. É um orçamento muito incerto dado que se baseia em projeções do mercado, estabelecendo condições esperadas para esse mercado. Freeman e Stoner (1985) colocam ainda que gerentes de marketing e vendas, por possuírem certo controle sobre o investimento em propaganda, contratação e treinamento de pessoal e outros serviços, conseguem fazer estimativas de vendas razoáveis.

Para Welsch (1983), o planejamento de vendas é o primeiro item a ser orçado tanto em empresas industriais como não industriais, e neste segundo tipo, a estimativa de vendas deve feita através de uma atribuição ao valor monetário da venda.

Para realizar a correta interpretação dos dados contidos nestas planilhas é necessários utilizar certos padrões, “a noção do que sejam padrões depende evidentemente do propósito da análise” (TREUHERZ, 1978, p.29), e estes propósitos podem ser objetivos, estratégia adotada, dados em relação ao tempo ou a outras empresas, por exemplo. Portanto, ainda segundo o autor, a comparação destes dados é sugerida, entre outras maneiras, baseada através de índices.

2.2.3 Análise de demonstrativo financeiro através de índices

A intuição, juntamente com experiência de mercado, é inegavelmente uma grande colaboração para uma decisão acertada, comenta Threuerz (1978). O autor ainda coloca que várias considerações podem ser feitas como motivo de sucesso para as decisões corretas, tais como sorte, bom senso, visão para negócios, espírito

de iniciativa e posse de capital em ocasiões adequadas. “Entretanto, se torna possível a fusão desses atributos de ordem pessoal (e de outros fatores), com a utilização racional dos dados financeiros, amplia-se substancialmente a probabilidade de surgirem decisões cada vez mais sábias” (Threuerz, p.29, 1978).

Freeman e Stoner (1985) afirmam que a análise de índices é muito eficiente tanto para o controle financeiro da instituição quanto para a auditoria, onde se compara o orçado no início do período com o alcançado ao término dele. Para esses autores a análise de controle financeiro pode ser dividida em dois tipos: análises de demonstrativo financeiro e análises de resultados.

Demonstrativo financeiro segundo Freeman e Stoner (1985, p.446) é “a análise monetária do fluxo de bens e de serviços que entram na organização, se movimentam dentro dela e saem dela”, Já para Threuerz (1978, p.29) o “objetivo fundamental da análise de demonstrativos financeiros é o de proporcionar comparação de dados financeiros de uma ou mais empresas com determinados padrões.”

Para Ross, Westerfield e Jordan (1998, p.58) “um bom conhecimento de demonstrações financeiras é desejável pelo simples motivo de que tais demonstrações, bem como pelos números delas extraídos, representam o principal instrumento de transmissão financeira tanto dentro da empresa quanto fora”. Brigham e Houston (1999) complementam enfatizando que para aumentar o valor de uma empresa a gerência é necessário tirar vantagens dos pontos fortes da empresa, e em paralelo a isso, corrigir as fraquezas. Isto somente vai ser possível a partir da análise de demonstrativos financeiros, pois, além da comparação do desempenho da empresa com outras empresas do mesmo setor, fornece também uma tendência de comportamento evolutivo, ou não, da empresa a longo do tempo. Ainda segundo os autores, o objetivo da análise das demonstrações financeiras é a previsão do futuro, enquanto para os gerentes financeiros esse tipo de análise é útil tanto para ajudar a antever o futuro quanto para servir de referência para o planejamento de ações, que irão influenciar estrategicamente a empresa no futuro. Comparações deste tipo são feitas pela análise por índices, que Ross, Westerfield e Jordan (1998) classificam como:

- Índices de Liquidez: mostram a relação entre caixa e outros ativos circulantes de uma empresa e seus passivos;
- Índices de atratividade: conjunto de índices que medem a eficácia com que uma empresa gerencia seus ativos;
- Índices de Endividamento: o grau que a empresa utiliza de capital de terceiros, ou alavancagem financeira;
- Índices de Rentabilidade: grupo de índices que mostra os efeitos combinados da liquidez, da gestão de ativos e do endividamento sobre os *resultados operacionais*;
- Índices de Valor de Mercado: conjunto de índices que relacionam o preço das ações da empresa aos seus lucros e ao *valor patrimonial da ação*;
- Análise de Tendências: a análise de tendências fornece o caminho a ser trilhado pela empresa, e o tempo para isso.

Para Freeman e Stoner (1985, p. 449):

Na análise de índices e os números resumidos mais significativos do demonstrativo financeiro da empresa são apresentados como porcentagem ou frações. Esses índices podem proporcionar avaliações rápidas sobre o desempenho ou a situação financeira da empresa.

Os autores ainda complementam que os índices podem ser comparados de duas maneiras: (1) comparação durante um período de tempo, é o índice atual comparado com índices da mesma organização no passado ou com o orçado para o futuro, ou (2) comparação com outras organizações semelhantes ou com os índices gerados pelo mercado como um todo.

2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ATIVIDADE BANCÁRIA

As atividades e trocas de moedas começaram são extremamente antigas, mas os bancos comerciais e de investimentos precursores surgiram no início do século XII, na Itália. A Igreja restringiu durante muito tempo as atividades econômicas na Europa, entretanto, durante o período da Renascença houve um enfraquecimento desta censura, o que, aliado à expansão do comércio entre as cidades do interior europeu e as da costa italiana, foram de extrema importância para o surgimento dos primeiros estabelecimentos bancários (ROUSSAKIS, 1997).

A partir do século XVI, as relações entre os poupadores de recursos e os tomadores de crédito se intensificaram, caracterizando uma expansão das atividades financeiras principalmente pela Europa. Os países que dominavam as atividades bancárias até então eram a Alemanha, França e Inglaterra, principalmente em função da grande necessidade de financiamento das respectivas cortes, a expansão colonial e ao crescimento da indústria e comércios desses países. Os bancos norte americanos foram os primeiros a iniciarem suas atividades no continente americano.

No início do século XIX, os Estados Unidos sofreram a sua maior crise bancária da história, segundo Compton (1990), devido à fragilidade e falta de confiabilidade no sistema bancário daquele país. Isto foi consequência do início das atividades bancárias no continente americano, que tiveram os colonizadores europeus como agentes idealizadores e operacionalizadores desse sistema. Segundo Compton (1990), os primeiros colonizadores da costa americana vinham com uma variedade de ambientes religiosos, nacionais e étnicos. Entretanto, compartilhavam do mesmo objetivo: a procura da liberdade como forma de fuga da perseguição, tirania e controle sobre a sua liberdade de discurso de religião e sobre outros aspectos de sua vida diária. A atividade bancária é uma das atividades mais antigas nos Estados Unidos de acordo com Reed e Gill (1994), sendo que o primeiro banco americano foi criado antes da adoção da constituição dos Estados Unidos em 1782. Os primeiros bancos fundados emitiam papéis de troca (moeda) por conta própria, presumivelmente com lastro em espécie. Mas em muitos casos as notas eram falsificadas ou sem lastro, portanto o público consumidor desse serviço passou

a não confiar mais nos fornecedores (bancos). Em 1791, foi criado o First Bank, na Filadélfia, que foi uma proposta de Alexander Hamilton, então secretário do Tesouro americano e criador do banco de Nova York em 1784 (COMPTON, 1990). O First Bank teria um envolvimento direto com o sistema financeiro e um apoio do Governo Federal americano. Contudo, entre 1836 e 1863, houve uma grave crise no sistema bancário americano, fruto de práticas abusivas dos bancos, tais como uma que ficou conhecida ainda segundo Compton (1990) como “Wildcat Banking” (banco em localizações remotas), para que os portadores de notas falsas ou sem lastro emitidas pelos bancos, tivessem o máximo de dificuldade possível para trocarem essas notas. Em 1863, em meio à terceira guerra em menos de um século, o Governo Federal dos Estados Unidos necessitavam de recursos para financiar a guerra e custear as dívidas internas. Desta forma, o então secretário do tesouro nacional do Governo Abrahm Lincoln, Salmon P. Chase, introduziu uma legislação drástica, aprovada pelo congresso em 1863 sob o nome de Lei da Moeda Nacional. Esta lei seria alterada mais tarde e constituiria a Lei do Banco, que formaria a base do sistema atual.

Já o sistema bancário no Brasil, segundo Oliveira (1993), teve origem somente em 1808 com a criação do Banco de Troca das Barras de Ouro e, em seguida do primeiro Banco do Brasil, em 12 de outubro do mesmo ano. A partir de 1960, observou-se no Brasil uma escala de fusões e incorporações que acabaram por dar origem aos atuais conglomerados financeiros do país (OLIVEIRA, 1993). Nesta década, os bancos começaram a desenvolver um papel muito importante na economia nacional, o de agentes arrecadadores do governo, autarquias e empresas públicas. Na década de 80 foi autorizada a criação dos bancos múltiplos e eliminada a necessidade de uma carta patente (emitida pelo Banco Central) para a abertura de uma agência bancária, o que gerou crescimento no número de agências bancárias no país. De acordo com autor, em 1992 totalizavam 231 bancos nacionais e estrangeiros no Brasil, 16.811 agências bancárias e 10.995 postos de atendimento.

Após a criação do sistema bancário nacional, ocorreram inúmeros fracassos e falhas no sistema bancário nacional até o começo do século XX, o que acarretou um sistema bancário complexo com o objetivo exclusivo de manter o sistema confiável e seguro, outorgando aos bancos o papel de agentes fomentadores da economia (OLIVEIRA, 1993). Estas fragilidades do sistema obrigaram o Governo Federal a

intervir de maneira a proteger o consumidor e o equilíbrio tanto do crédito quanto do consumo. Por conta disto, foram feitas algumas reformas no sistema bancário brasileiro ao longo dos anos, de caráter estrutural, para aperfeiçoar o sistema, de acordo com o autor. A principal reforma deu origem ao Banco Central em 31 de dezembro de 1964, que a partir de sua criação passou a ser o principal executor da política monetária no Brasil.

Antes da criação do Banco Central, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC, pelo Banco do Brasil - BB e pelo Tesouro Nacional.

A SUMOC foi criada em 1945 com o intuito de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central. Tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, além dos juros sobre depósitos bancários. Supervisionava também a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o país junto a órgãos internacionais. Já o Banco do Brasil desempenhava o papel do banco do Governo Federal e tinha como principais atribuições: controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, em função das normas estabelecidas pela SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial. O Tesouro Nacional era o emissor de papel-moeda no Brasil.

O Banco Central do Brasil foi criado com o objetivo de ser o fiscalizador e ao mesmo tempo credor dos bancos, ou seja, o "banco dos bancos". Passou por algumas reformas para chegar ao modo de atuação que tem hoje no mercado financeiro. Em 1985, as funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional foram separadas, o que denominou-se de reordenamento financeiro governamental. No ano seguinte foi extinta a conta movimento, ou seja, a transferência de recursos entre o Banco Central e o Banco do Brasil passou a ser mais transparente e mais facilmente identificada no orçamento das duas instituições, eliminando dessa maneira os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central (FEBRABAN, 2006).

Progressivamente até 1988, as funções entre Banco do Brasil, Banco Central e Tesouro Nacional foram sendo reordenadas, de modo que a Constituição Federal

de 1988 atribui ao Banco Central dispositivos importantes, entre eles o exercício exclusivo da competência da União para emissão de papel-moeda e a aprovação prévia pelo Senado Federal dos nomes indicados pelo Presidente da República, para assumir a presidência do Banco Central, bem como seus diretores.

2.3.1 Principais Órgãos Reguladores do sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional é composto pelos seguintes órgãos reguladores e supervisores: Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e Secretaria de Previdência Complementar.

O CMN, o Banco Central e a CVM regulam o setor bancário brasileiro (BACEN, 2006).

O Conselho Monetário Nacional encontra-se acima tanto do Banco Central do Brasil quanto da Comissão de Valores Mobiliários. É o órgão que estabelece as políticas monetárias de crédito, controla os empréstimos e limites de capital e políticas de câmbio e juros. Além de supervisionar atividades relacionadas ao mercado imobiliário, também é o Conselho Monetário Nacional que vai regular a constituição e a operação de instituições financeiras, bem como estabelecer as diretrizes gerais para os mercados bancário e financeiro. Somado a isto, o CMN outorga poderes ao Banco Central para emissão de moeda já estabelecendo os níveis de reserva necessário.

Submetido ao CMN, o Banco Central é o órgão que vai implementar as políticas monetárias e de crédito determinadas pelo Conselho Monetário Nacional. Desta maneira, o Banco Central supervisiona e todas as instituições tanto do setor público quanto do setor privado, com o poder de autorizar e aprovar:

- a) Constituição e a operação de instituições financeiras;
- b) O aumento do capital social das instituições financeiras;
- c) A abertura de agências e dependências de instituições financeiras no Brasil e no exterior;
- d) Fusões, cisões, incorporações e aquisições de instituições financeiras;

- e) Alterações no estatuto social de instituições financeiras;
- f) Estabelecimento ou transferência do principal local de negócios das instituições financeiras;
- g) Fusões, cisões ou aquisições que resultem em mudança do controle acionário de instituições financeiras.

Também submetida ao CMN, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é o órgão responsável pela implementação e regulamentação das políticas de distribuição e negociação de valores mobiliários estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional. A CVM controla e supervisiona o mercado brasileiro de valores mobiliários com poderes para aprovar, suspender e cancelar o registro de companhias abertas, a autorização para a operação de corretores e intermediadores no mercado de valores mobiliários e a oferta pública de valores mobiliários. A CVM por sua vez também é responsável pela supervisão das atividades exercidas pelas bolsas de valores, companhias abertas, bolsas de mercadorias e futuros e membros que atuam no mercado.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica tem entre outras a atribuição de conferir credibilidade à pesquisa, do mesmo modo que as fontes de informações, as quais foram usadas no estudo. Dessa maneira, método pode ser definido como “[...] a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado” (Cervo, 1983, p. 23).

Oliveira (1999 *apud* MATTAR) relaciona o estudo científico a métodos ou meios de investigar um problema delimitado, a fim de interpretá-lo, observá-lo ou criticá-lo, partindo da relação causa-efeito. Portanto, ao se basear em métodos cientificamente reconhecidos, o pesquisador estará produzindo o conhecimento científico que, de acordo com Cervo (1983), vai muito além do empirismo e procura conhecer além dos fenômenos suas causas e leis. Acerca do conhecimento científico, pode ser caracterizado como:

[...] real (factual) por que lida com ocorrências e fatos [...]. Possui a característica da verificabilidade, a tal ponto que as afirmações (hipóteses) que não podem ser comprovadas e não pertencem ao campo da ciência. Constitui-se em conhecimento factível, em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final, e por este motivo, é aproximadamente exato: novas proposições e o desenvolvimento técnico podem mudar o conhecimento da teoria existente. (LAKATOS e MARCONI *apud* MATTAR 1999, p. 49).

Portanto, com o intuito de contribuir positivamente para a comunidade científica, o presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa inicialmente exploratória. De acordo com Cervo (1983), esta é a fase do trabalho destinada ao recolhimento de material necessário para a investigação e, a partir do levantamento das informações necessárias, tornou-se estritamente conclusiva que são bem estruturadas, tem objetivos claramente definidos e são baseadas em procedimentos formais, segundo Mattar (1999).

Explicativa: no início da pesquisa buscou-se coletar todo o tipo de material disponível para embasar o estudo, com o objetivo de adquirir maior conhecimento sobre o tema para, posteriormente, aprofundar nas questões a serem estudadas.

Conclusiva: depois da posse das informações o estudo seguiu um padrão formal de análise, bem estruturado e com o objetivo muito bem estabelecido.

Foi utilizado como base para a coleta de informações o levantamento em fontes primárias e secundárias.

Entrevistas com funcionários da empresa: foram feitas entrevistas não-estruturadas com funcionários que ocupam cargos de gestão da organização.

Levantamento bibliográfico: utilizaram-se obras publicadas como livros, artigos, periódicos, dissertações e teses acerca do assunto estudado.

Levantamento documental: em função do objetivo da pesquisa escolhido, o levantamento documental foi de extrema relevância para a confecção do estudo. Foram utilizados materiais disponíveis em domínio público, como a internet, e outros de publicação interna.

Portanto, quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso.

Quanto ao escopo de pesquisa em termos de amplitude e profundidade, a pesquisa, por ser um estudo de caso, é um estudo profundo mais não amplo. Segundo Mattar (1999), o estudo de caso procura estudar poucos elementos de uma população, mas são estudados um grande número de aspectos e suas inter-relações.

E por fim, quanto à natureza das variáveis estudadas, o estudo pode ser caracterizado como quantitativo, pois teve a intuito de mensurar o resultado alcançado pela área responsável pela gestão de serviços do Unibanco (área de *Cash Management*), em relação ao resultado apresentado pela área de gestão de carteira do segmento Empresas do Unibanco. Para Kirk e Miller *apud* (MATTAR, 1999), tecnicamente a pesquisa quantitativa busca evidenciar o grau de presença do objeto estudado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em 1918, em Poços de Caldas no estado de Minas Gerais, foi fundada a casa *Moreira Salles* com fins estritamente comerciais. Em 27 de setembro de 1924, uma carta patente do governo federal do Brasil autoriza a então casa comercial a operar com uma seção bancária. Até 1931, a casa *Moreira Salles* operava de maneira conjunta todas as suas atividades, até que neste ano a seção bancária da loja é transformada em uma instituição independente nomeada de casa bancária *Moreira Salles*.

Na década subsequente, a instituição financiou inúmeros empreendimentos na região de Poços de Caldas, até que em 1940, já assumindo uma estratégia sobre a qual o banco se apóia até os dias de hoje, foi criado o banco *Moreira Salles*, resultado da fusão entre a casa bancária *Moreira Salles*, o Banco Machadense e a casa bancária de Botelhos. Em um momento crucial na sua história, a instituição deixou de ser um banco regional no interior de Minas Gerais e abriu a primeira agência fora do estado na então capital federal, Rio de Janeiro, em abril de 1941, em São Paulo em julho de 1942. Em 1945, com cinco anos de trajetória, a instituição contava com uma rede de 34 unidades, entre matriz, sucursais e agências.

Em 1966, o Banco *Moreira Salles* se alia a mais três sócios – Deltec, Ligth and Power Co. e o Grupo Azevedo - e funda o Banco de Investimento do Brasil (BIB). A criação deste banco decorreu da absorção de instituições que detinham um conhecimento muito apurado do mercado de ações, o que permitiu ao Banco se tornar uma grande empresa que passou a atrair pessoas capacitadas e grandes talentos para se juntarem à organização que foram extremamente importantes e contribuíram de maneira substancial para a formação da empresa.

O Unibanco adotou como doutrina de crescimento a fusão e absorção de outros grupos financeiros durante a sua história, a partir da criação do BIB, o banco começou a atrair investidores estrangeiros. O banco se aliou ao Commerzbank AG

em 1968, o Crédit Suisse em 1969, o Dai-Ichi Kangyo Bank em 1972, o Philadelphia International Investment Corporation, o Harris Bankcorp, Inc. e o White Weld em 1973. Essas parcerias internacionais passariam a ser um grande diferencial do grupo frente aos concorrentes.

Em maio de 1967, o banco se funde com o Agrimer, banco Agrícola Mercantil, neste momento surgiu uma nova denominação: União dos Bancos Brasileiros S.A. O UBB (União dos Bancos Brasileiros) se formou contemplando números respeitáveis, tais como: 8.570 funcionários, 333 agências (a maior rede do Brasil naquela época) e mais de 1 milhão de correntistas, distribuídos em nove estados além do Distrito Federal. Dois anos mais tarde já se posicionava como segundo maior banco privado comercial do Brasil.

Em 1970, a organização incorpora mais um grande banco: Banco predial do estado do Rio de Janeiro. Dessa maneira o grande conhecimento sobre o mercado de ações conquistado através da criação do BIB, se aliou a uma nova estratégia lançada pela organização: a popularização do banco de varejo. Deste modo, a União dos Bancos Brasileiros visava aumento de base de clientes e disseminação da marca UBB. Em 1975, a empresa passa a ser denominada Unibanco, nomenclatura que utiliza até os dias de hoje.

Seguindo a trajetória de aquisições e fusões, em 1995 o Unibanco absorve o Banco Nacional S.A., uma operação sem precedentes até então no mercado financeiro brasileiros. O processo de absorção e mudança cultural foi elaborado de maneira cautelosa e muito lenta. Nos dois anos que se sucederam houve três movimentos estratégicos da organização que mudariam de maneira definitiva seu futuro: em 1996 o banco compra 50% da Fininvest, em 1997 o Unibanco passa a negociar seus títulos na Bolsa de Valores de Nova York e associa-se ao grupo estrangeiro AIG (*American International Group*).

Em 1998, o Unibanco buscando a eficiência operacional plena, redução de custos sem queda na qualidade, agilidade e desburocratização operacional passa a apoiar-se em quatro pilares: Banco de Varejo, Banco de Atacado, Seguros e *Asset Management*. Isto permitiu um encurtamento na cadeia de comando visando adquirir maior agilidade na tomada de decisões.

Em dezembro do ano 2000, o Unibanco passa a deter 100% da Fininvest e direciona seus esforços para aumentar a capilaridade com o intuito de crescer sua penetração no crédito direto ao consumidor (CDC), para isso estabelece mais duas parcerias importantes: Junta-se ao Ponto Frio formando o PontoCred e com o Magazine Luiza formando o LuizCred, duas financeiras que atuam diretamente junto ao consumidor final, portanto com características eminentemente varejista, aproveitando assim o público que frequenta e consome os produtos das lojas, que tem um perfil eleito pela instituição como público-alvo para trabalhar a estratégia em questão.

4.1.2 Rede de distribuição

O Unibanco conta hoje com uma rede de distribuição na ordem de 17.663 pontos de venda. Este número contempla as agências, *In Store Bank* (Agências bancárias situadas dentro de estabelecimentos comerciais privados), Pab's (Postos de atendimento bancário), pontos de atendimento conveniados com a Tecban (rede 24 hs), lojas da Fininvest e pontos de atendimento da Fininvest e por fim pontos de atendimento PontoCred e LuizCred. Os pontos de atendimentos encontram-se distribuídos conforme as tabelas a seguir.

Tabela 1 - Distribuição da rede de agências e PABs

Região	Rede de Agências / In Store Bank	PABs
Norte	11	8
Nordeste	68	39
Centro Oeste	44	27
Sudeste	690	222
Sul	119	38
Brasil	932	334

Fonte: disponível em 10/01/2007 na página <http://www.unibanco.com.br/>

A tabela a seguir mostra a distribuição dos pontos de atendimentos de caixas 24 Hs, das lojas da Fininvest e dos pontos de vendas da Fininvest (quiosques) distribuídos por regiões.

Tabela 2 - Distribuição da rede de atendimento Fininvest e rede 24 Hs

Região	Rede 24 Hs	Lojas Fininvest	Pontos de vendas Fininvest
Norte	72	9	277
Nordeste	392	74	1.659
Centro Oeste	136	25	1.103
Sudeste	2.128	294	6.084
Sul	258	224	2.952
Brasil	2.986	626	12.075

Fonte: disponível em 10/01/2007 na página <http://www.unibanco.com.br/>

Abaixo, a tabela evidência a distribuição das empresas de financiamento ao consumo de um modo geral, que engloba pontos de atendimento da financeira Unibanco, Dibens e Rodobens:

Tabela 3 - Distribuição das Empresas de Financiamento ao Consumo

Região	Empresas de Financiamento ao Consumo
Centro Oeste	44
Sudeste	553
Sul	113
Brasil	710

Fonte: disponível em 10/01/2007 na página <http://www.unibanco.com.br/>

4.1.3 O Unibanco no estado de Santa Catarina e na grande Florianópolis

As 119 Agências e ISB's (*In Store Bank*) que constituem a rede de distribuição do Unibanco nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do

Todas as cidades destacadas se reportam então a essas hierarquias, que são centros de responsabilidades distintos, a Região 37 é caracterizado pelo centro de responsabilidade que atua junto à rede de distribuição, ou seja, as agências bancárias e *In Store Banks*, já os postos de atendimento bancário se reportam a outra diretoria. Desse modo é de responsabilidade da Região 37, representada na figura do superintendente, a gestão de resultados das agências. A Superintendência 11 é apesar de atuar nas mesmas delimitações da Região 37, responsável pela gestão da carteira de clientes compostas por empresas que estão enquadradas no segmento Empresas, são organizações que faturam acima de R\$ 10 milhões ao ano. São 5 escritórios espalhados pelo estado, em: Chapecó, Criciúma, Blumenau, Florianópolis e Joinville. Estes escritórios são compostos por Executivos de contas, assistentes e analistas e Executivos de *Cash Management*.

No escritório de Florianópolis trabalham um Executivo de contas, um Analista, um *Trainee* e um Executivo de *Cash Management*.

O Executivo de contas é responsável pela carteira de clientes do segmento empresas o executivo tem atribuições principalmente relacionadas à concessão de crédito (ativos) para as empresas de suas responsabilidade. É uma função comercial e envolve habilidades e competências voltadas à negociação e análise de crédito e risco.

O Analista é responsável por dar suporte às operações diárias feitas pelas empresas. Sua principal atribuição está relacionada à contratação de operações já negociadas pelo Executivo, formalização dessas operações além da gestão de garantias e contratos pendentes ou que estejam vencendo. É exigido do analista no que tange às competências o conhecimento na contratação dos produtos, organização e análise de risco de crédito.

O Executivo *Cash Management* tem suas atribuições detalhadas mais a frente.

4.1.4 Presença Internacional

O Unibanco possui alguns pontos de atendimento fora do Brasil, os quais têm os seguintes objetivos:

- a) Atender a clientes estrangeiros interessados no Brasil de forma mais abrangente do que a concorrência internacional;
- b) Oferecer à base de clientes no Brasil acesso eficaz e permanente, direto ou via balanço, a recursos disponíveis no mercado internacional.

Além disso, os pontos de atendimento situados no exterior captam recursos de investidores estrangeiros para financiar linhas de crédito específicas ao comércio internacional e para concessão de empréstimos aos próprios clientes.

A rede de atendimento internacional conta com:

- Agências em Nassau e Ilhas Cayman;
- Escritórios de representação em Nova York;
- Subsidiárias bancárias em Luxemburgo, nas Ilhas Cayman e no Paraguai;
- Uma corretora em Nova York (*Unibanco Securities Inc.*).

4.1.5 Empresas do Grupo

O Unibanco é uma *holding* que controla algumas empresas de abrangência nacional e internacional, a seguir segue as principais empresas coligadas e as principais empresas controladas pelo Unibanco, cuja *holding* possui 58,1% das ações disponíveis no mercado. Estes números foram calculados com a data base 31 de dezembro de 2005. A tabela a seguir mostra quais são as principais empresas controladas pela *holding* Unibanco e a participação societária da *holding* nas empresas controladas.

Tabela 4 - Principais Empresas Controladas pela *Holding* Unibanco

Empresas	Participação do Unibanco
Unibanco AIG Seguros	49,71%
Unicard Banco múltiplo S.A	100%
Fininvest	100%
InvestCred	100%
LuizaCred	100%
PontoCred	100%
Hipercard	50%
Banco Dibens	100%
Unibanco Luxemburgo	100%
Unibanco Securities, Inc. EUA	100%
Unibanco Securities, Ltd ING	100%
Unicorp Bank & Trust	100%
Interbanco	100%
BWU (Blockbuster)	59,79%
Unibanco Asset Management	100%
Unibanco (Cayman)	100%
Unibanco Cia de Capitalização	100%
Unibanco InvestShop Corretora	100%
Unibanco Leasing	100%

Fonte: disponível em 10/01/2007 na página <http://www.unibanco.com.br/>

A seguir a tabela evidencia as principais empresas coligadas à *holding* Unibanco, nas colunas constam os nomes das empresas e a participação societária da *holding* Unibanco nestas empresas.

Tabela 5 - Empresas Coligadas e a participação societária da *holding* Unibanco

Coligadas	Participação Societária
RedeCard	31,94%
AIIG Brasil Cia de Seguros	50%
Interchange	25%
Unibanco Rodobens	50%
Tecnologia Bancária	20,17%
Serasa	19,17%

Fonte: disponível em 10/01/2007 na página <http://www.unibanco.com.br/>

4.1.6 Aquisições e Alianças

O Unibanco historicamente cresceu através de fusões e alianças. Em 1995, a empresa comprou o banco Nacional. Essa operação permitiu à companhia uma importante mudança de patamar, aumentou cerca de 2,1 milhões clientes a base do banco e agregou pontos de atendimento resultando em 1446 pontos.

No ano de 2000, a empresa deu um grande salto com duas aquisições que além de aumentar a base ativa de clientes do banco também agregou expandiu a capilaridade dos pontos de atendimento. Foram adquiridos o Banco Bandeirantes que adicionou cerca de 700 mil clientes à base do Unibanco, além de ter acrescido em 22% a rede de distribuição da empresa. Essa aquisição foi estratégica para aumentar a participação do Unibanco nos estados do Nordeste e principalmente no estado de São Paulo. No mesmo ano o Unibanco se aliou à Fininvest, com 50% de participação. Isso adicionou à base 3 milhões de clientes e passou a controlar a líder brasileira em crédito a consumo.

Em junho de 2005, a Fininvest contava com cerca de 5,4 milhões de clientes, 258 lojas, além de cerca de 12.100 pontos de venda.

4.1.7 Caracterização da área de *Cash Management*

A área de *Cash Management* é dividida em dois setores distintos: Vendas *Cash* e suporte a vendas *Cash*.

O setor de vendas *Cash* é responsável pela atuação basicamente comercial e de atendimento ao cliente, e o setor de suporte a vendas *Cash* trata-se de células especializadas em cadastrar e acompanhar as operações fechadas junto aos clientes pela linha de frente. Como o propósito do estudo é avaliar o resultado comercial, o trabalho se ateve à linha de frente, vendas *Cash*, que está caracterizada a seguir.

A área de Vendas *Cash* tem uma missão declarada, que segundo Freeman e Stoner (1985) é um objetivo amplo criado em premissas de planejamento da organização, seus valores, suas competências e seu lugar no mundo. E esta missão está expressa na seguinte frase: "Entregar soluções de alto valor agregado aos clientes por meio do entendimento das suas reais necessidades, contribuindo com a rentabilidade do negócio do cliente e com a rentabilidade do Unibanco. Para isso a área conta com 84 colaboradores agrupados em 7 coordenadorias, conforme distribuídos conforme a figura a seguir".

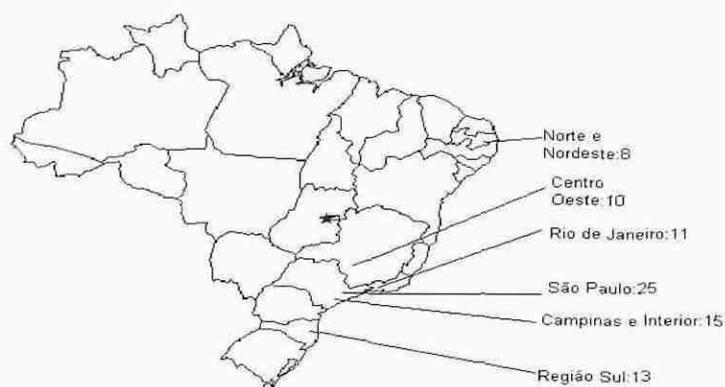


Figura 4 - Distribuição dos Executivos *Cash Management*
Fonte: Do mesmo autor, 2007.

A área determinou como visão, que é o objetivo ou meta estabelecido para um determinado tempo (KOTLER e ARMSTRONG, 1998): “Ser o cartão de visitas do Unibanco”.

A área de vendas *Cash* na sua linha de frente é composta por dois níveis hierárquicos: os coordenadores que fazem a coordenação de uma área delimitada e supervisiona a atuação dos Executivos.

O Executivo *Cash Management* tem como principal atribuição entregar soluções e serviços de *Cash Management* através de uma Venda Consultiva, que consiste em:

- Identificar oportunidades de negócio e prospectar novos clientes, atuando de forma compartilhada com o Executivo de Contas.
- Entender o negócio do cliente e conhecer as suas reais necessidades.
- Negociar preço e produtos que agreguem valor ao negócio do cliente.
- Buscar informações sobre a concorrência.
- Oferecer uma proposta de valor superior, mostrando compromisso com os resultados do cliente.
- Garantir a implantação dos produtos vendidos e assegurar a conversão da venda (uso do produto pelo cliente).
- Verificar a satisfação do cliente com relação ao atendimento prestado.
- Buscar fidelização do cliente através da ampliação de relacionamento com o banco.
- Gerenciar sua carteira, trazendo oportunidades de negócio que contribuam para a rentabilidade do Unibanco.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.2.1 Resultados alcançados pela área *Cash Management* que atende à grande Florianópolis

A área de *Cash Management* trabalha com projeções de crescimento que são estruturadas ao final de cada semestre objetivando o semestre seguinte. Portanto, o período gerencial utilizado para análise do alcançado em função do orçado é de seis meses, muito embora o período contábil utilizado pela organização de maneira geral é o exercício de um ano.

Dessa forma, no início do segundo semestre de 2006, divulgou-se o planejamento de objetivos para o período. A seguir serão apresentados os dados da área *Cash Management*, os resultados orçados e os alcançados, por produto, durante o segundo semestre de 2006.

4.2.2 Cobrança

4.2.2.1 Cobrança Volume Financeiro

O gráfico a seguir demonstra os resultados alcançados mês a mês em função do esperado (orçado) no início do semestre. O volume financeiro em cobrança é a soma de todo montante (em reais) que foi pago, em qualquer agência bancária ou correspondente bancário, através dos boletos incluídos no sistema de cobrança pelos clientes do Unibanco. Percebe-se que o realizado acompanha os números orçados, apesar de no mês de setembro ter havido uma dispersão, mas em outubro foi retomado o crescimento natural.

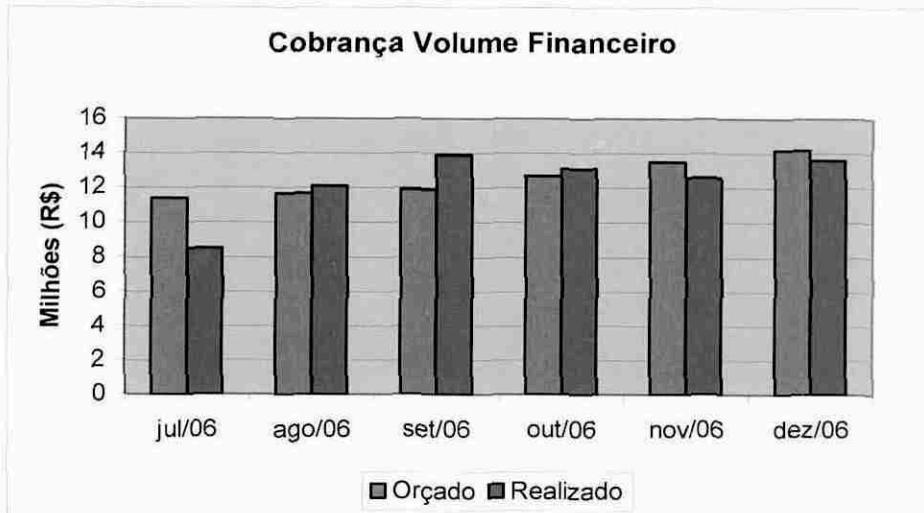


Gráfico 1 – Cobrança Volume Financeira.
Fonte: do Autor, 2007.

O gráfico 2 relaciona os percentuais de atingimento em função do orçado no início do semestre.

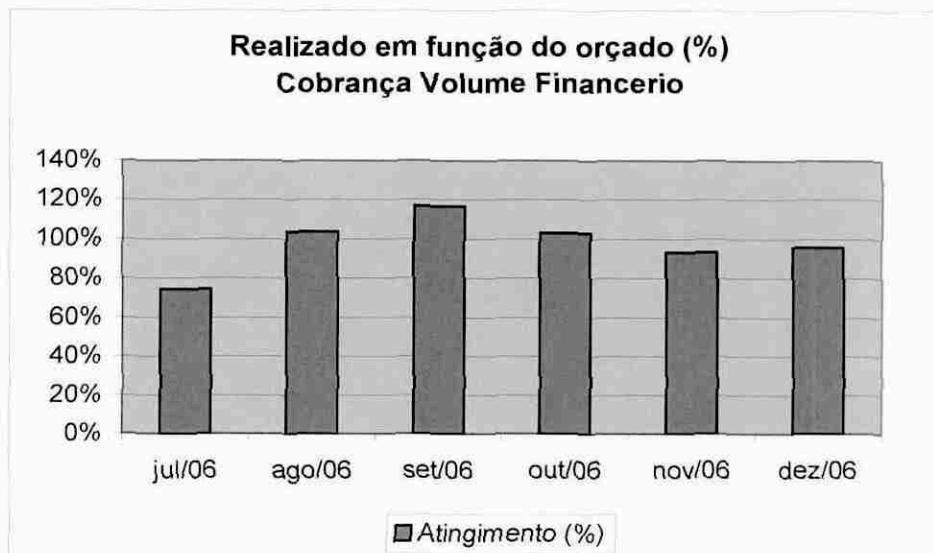


Gráfico 2 – Percentuais de atingimento.
Fonte: do Autor, 2007.

4.2.2.2 Cobrança Volume Físico

O volume de boletos enviados pelos clientes do Unibanco utilizando-se dos serviços do banco, foi aglomerado neste item. A seguir o volume físico de boletos enviados relacionados por mês. O número de boletos físicos não acompanhou o

crescimento esperado, entretanto fechou o semestre com um volume maior do que no início.

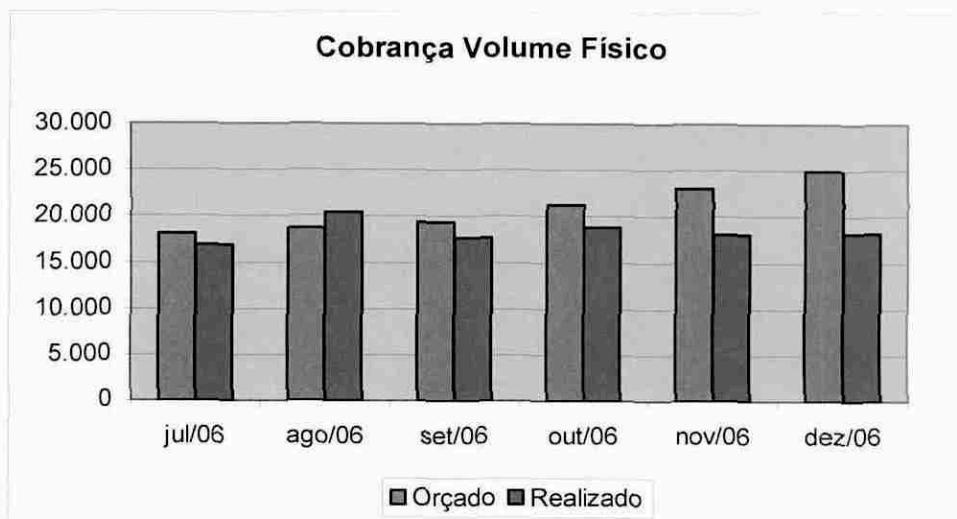


Gráfico 3 – Volume físico de boletos.
Fonte: do Autor, 2007.

Os percentuais de atingimento dos objetivos em relação ao esperado estão demonstrados no gráfico a seguir.

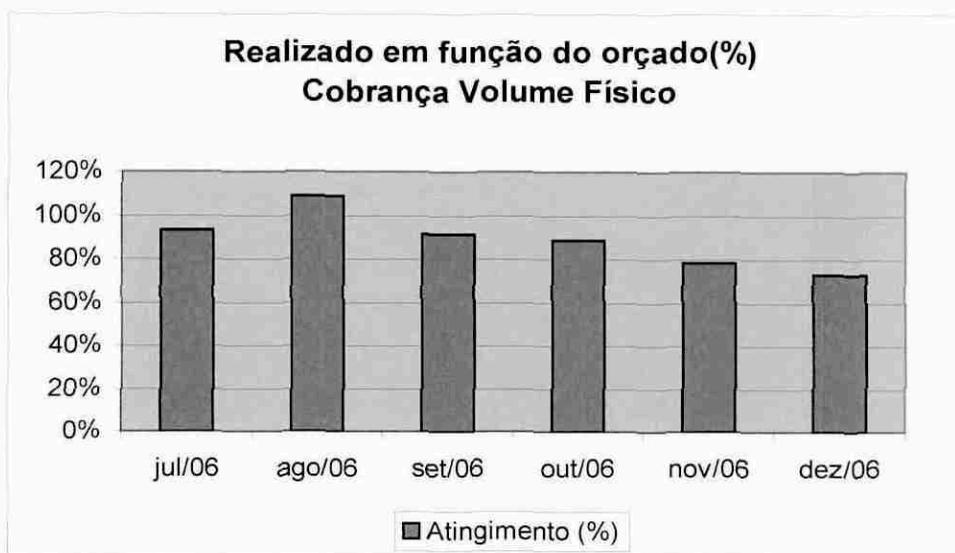


Gráfico 4 – Atingimento dos objetivos.
Fonte: do Autor, 2007.

4.2.3 Contas a Pagar

O produto Contas a Pagar se refere a eletrônica dos pagamentos da empresa. O gráfico que segue relaciona o volume financeiro que foi transferido através do sistema de Contas a Pagar do Unibanco, seja via transferência eletrônica de recursos, pagamentos de títulos de compensação ou concessionárias ou pagamento da folha de pagamento mensal. Percebe-se que o projetado foi superado pelo que efetivamente foi realizado durante o semestre. No mês de novembro houve uma variação positiva fora do padrão (R\$ 9,9 milhões) em função de uma TED emitida para transferir um recurso que estava aplicado e foi resgatado.

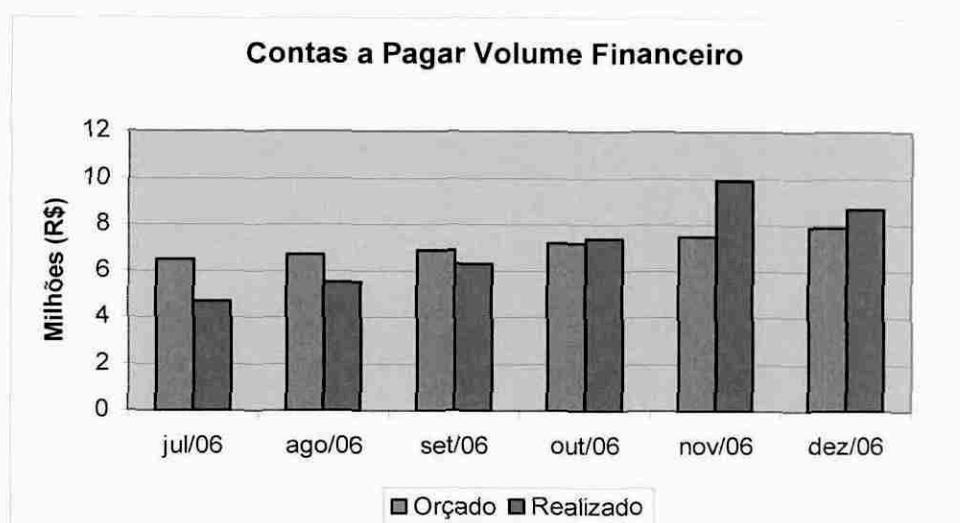


Gráfico 5 – Contas a pagar.
Fonte: do Autor, 2007.

O atingimento está explicitado no gráfico 6, ultrapassando pela primeira vez a barreira do 100% em outubro com 103%, novembro 132% e encerrou o semestre com 110%.

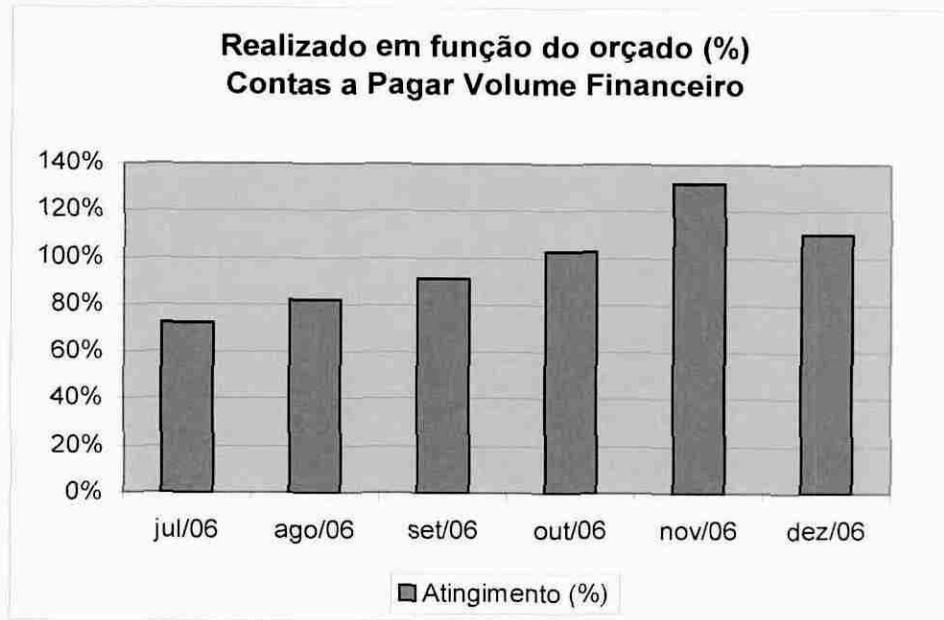


Gráfico 6 – Atingimento dos objetivos.
Fonte: do Autor, 2007.

Em seguida, estão explicitados os números referentes ao volume físico de transações feitas através dos meios eletrônicos, utilizando o produto Contas a Pagar. O volume físico do Contas a pagar demonstra um crescimento regular durante os meses do semestre e superou as expectativas orçadas para o período. A partir do mês de novembro o volume ultrapassou o patamar das 2.000 transações e fechou o mês de dezembro com 2.215 transações.

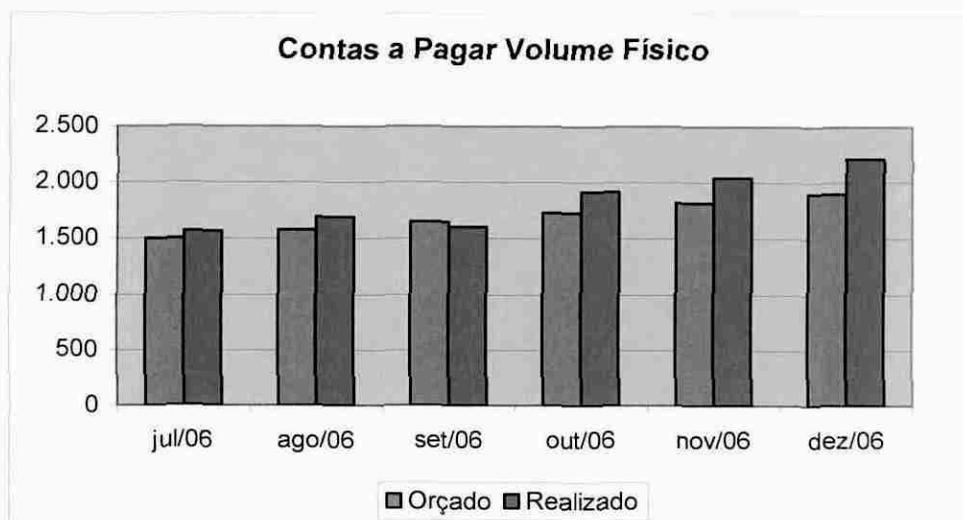


Gráfico 7 – Volume físico Contas a pagar.
Fonte: do Autor, 2007.

O gráfico a seguir sugere os percentuais de atingimento do produto. O mês de setembro obteve o menor atingimento do semestre com um percentual de 97%, os meses de outubro com 111%, novembro 112% e dezembro 116% surpreenderam positivamente.

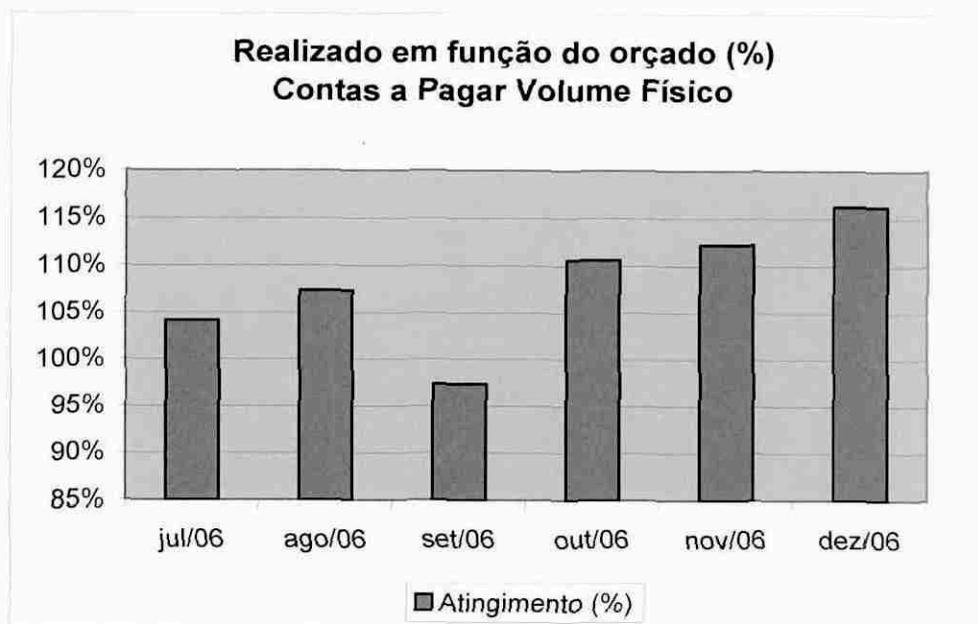


Gráfico 8 – Atingimento dos objetivos.
Fonte: do Autor, 2007.

4.2.4 Tarifas Bloco “D”

O Bloco “D” é composto por todas as tarifas bancárias, ou seja, independente da origem da tarifa, quando ela gera receita para o banco, automaticamente é incluída no bloco “D”, inclusive as tarifas geradas exclusivamente pela área *Cash Management*. Para manter sigilo acerca da receita gerada por essas tarifas, em função do posicionamento estratégico do Unibanco frente aos concorrentes, bem como a relação com investidores e clientes, a demonstração desta linha foi avaliada somente em termos percentuais de atingimento. Nos meses de agosto 124% e setembro 100% foram os dois melhores meses do período, o restante se manteve com um crescimento regular, conforme o gráfico abaixo.

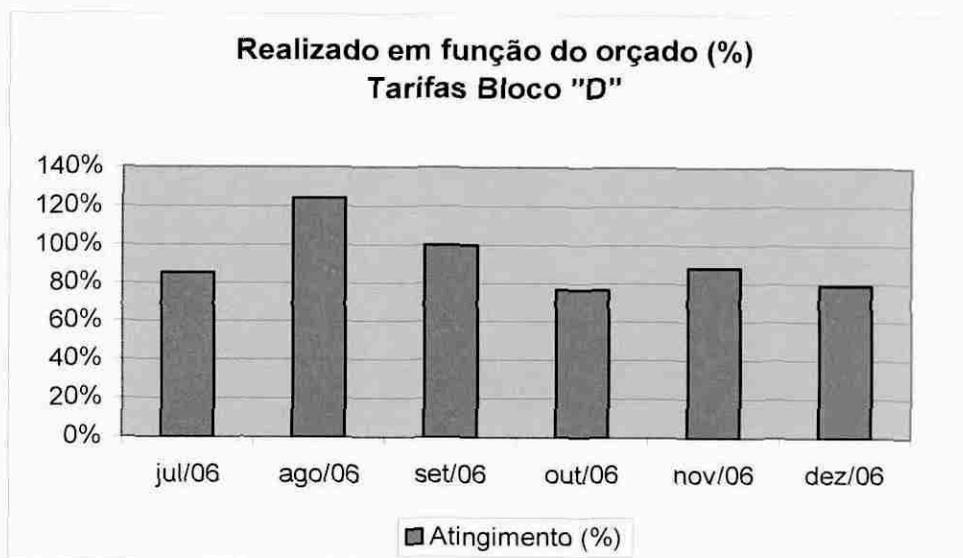


Gráfico 9 – Tarifas bloco D.
Fonte: do Autor, 2007.

4.2.5 Tarifas Cash

A linha de tarifas *Cash* engloba todas as tarifas geradas diretamente pela área de *Cash Management* do banco. Ou seja, todas as tarifas geradas pelos produtos que são atribuídos à área são alocadas diretamente nesta linha. Abaixo o gráfico 10 relaciona os valores planejados aos realizados.

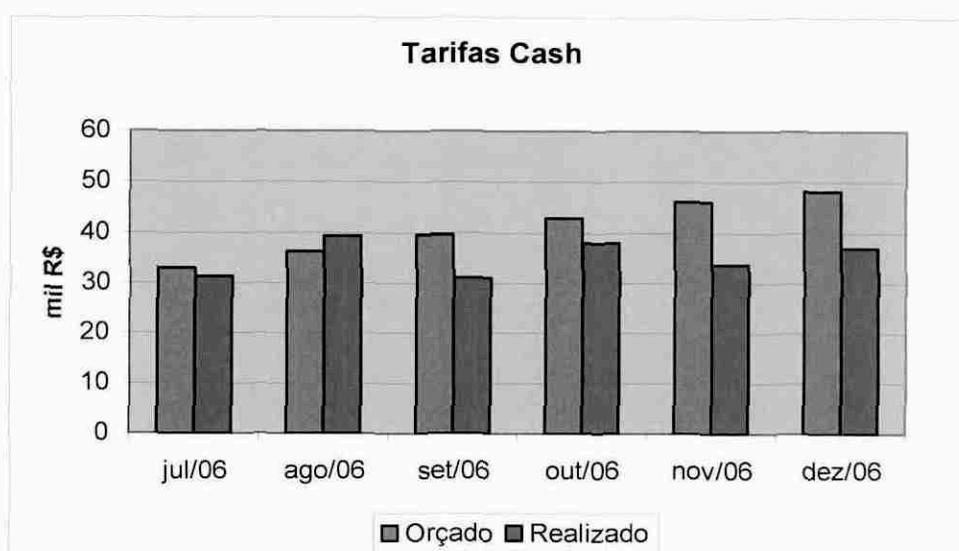


Gráfico 10 – Tarifas Cash.
Fonte: do Autor, 2007.

Percebe-se que houve grandes oscilações de atingimento durante o período, por exemplo, o mês de agosto atingiu um patamar de 108% de atingimento contra 73% em novembro, os outros meses se mantiveram entre estes dois valores.

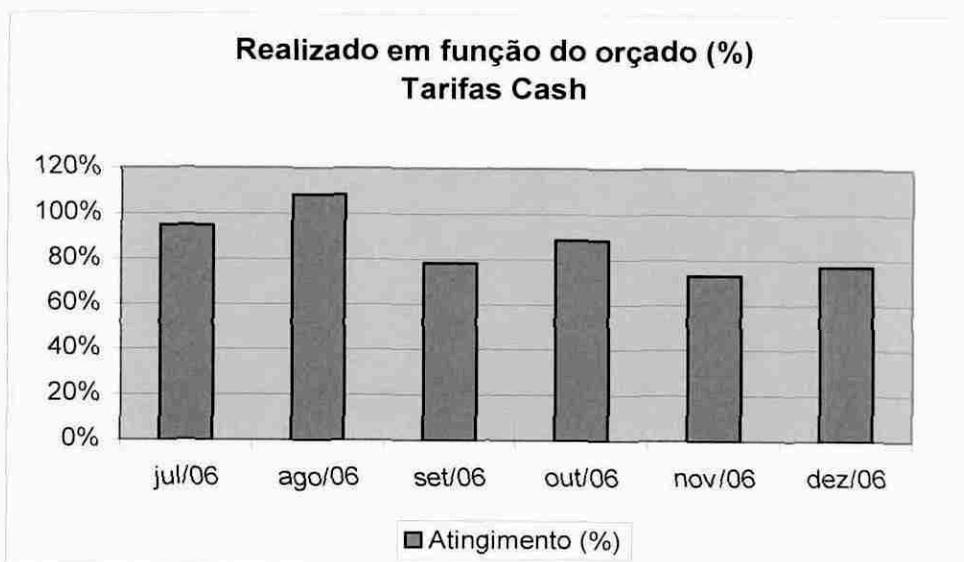


Gráfico 11 – Atingimento dos objetivos.
Fonte: do Autor, 2007.

4.3 RESULTADOS ALCANÇADOS PELO SEGMENTO EMPRESAS QUE ATENDE À GRANDE FLORIANÓPOLIS DURANTE O SEGUNDO SEMESTRE DE 2006

O escritório que atende ao segmento Empresas das agências da Grande Florianópolis apresentam seu resultado calculado com base em quatro itens gerais: financeira rentabilidade, financeira produção, clientes e qualidade.

As análises foram feitas principalmente em função da linha financeira-produção e da linha de clientes. A linha de produção financeira engloba quatro itens a serem avaliados: Saldo de ativos, despesas gerais, receita de tarifas e bloco de recebíveis. O quadro a seguir detalha os percentuais de atingimento dos itens a serem avaliados.

Financeira - Produção	Orçado	Real	Atingimento
Saldo de Ativos			108,9%
Despesas Gerais			119,5%
Receita de Tarifas	360	352	97,8%
Bloco de Recebíveis			72,4%

Quadro 3 – Linha financeira-produção.
Fonte: do Autor, 2007.

O saldo de ativos se refere a todo volume financeiro que está emprestado aos clientes, ou seja, toda operação de empréstimo financeiro seja ela garantida por bens ou aval constitui o saldo de ativos, que no segundo semestre de 2006 obteve 108,9% de atingimento em relação ao orçado.

A linha de despesas gerais é composta basicamente por despesas administrativas e de escritório, material de expediente, telefone e aluguel, obteve um desempenho de 119,5% de atingimento em relação ao orçado no início do semestre.

A receita total de tarifas engloba todas as linhas de tarifas, inclusive as tarifas geradas pela área *Cash Management*, no período estudado atingiu 97,8% do orçado.

O bloco de recebíveis é constituído por garantias em cheques, notas promissórias e duplicatas, todos a vencer, ou seja, receita a ser recebida pela empresa (cliente do Unibanco) que é antecipada pelo banco através de uma linha de crédito. Esta linha atingiu 72,4% do orçado para este semestre. O quadro a seguir demonstra graficamente o realizado em percentuais.

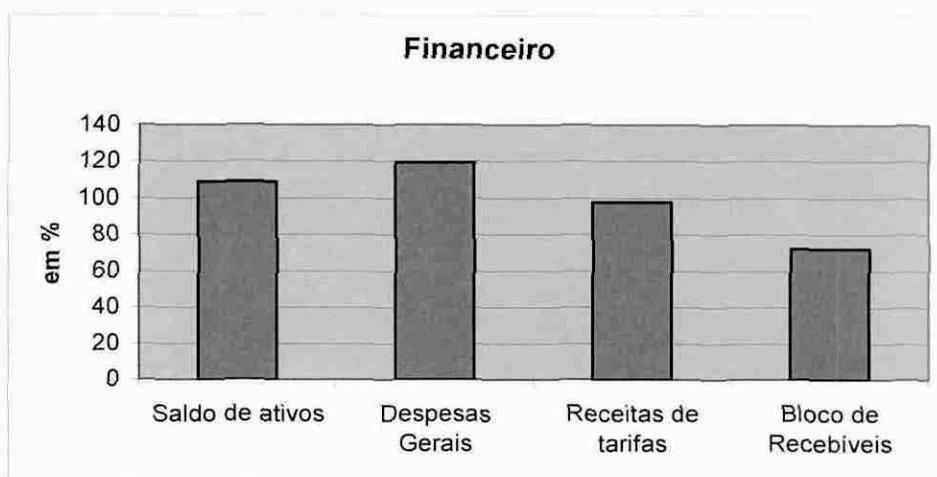


Gráfico 12 – Bloco de recebíveis.
Fonte: do Autor, 2007.

Em função das informações referentes aos volumes financeiros realizados durante o período ser de importância estratégica para a instituição, optou-se por ocultar estes números, uma vez que não inviabiliza o estudo, dessa maneira esses números foram trabalhados em forma de atingimento (percentuais). A única linha que foi explicitada foi a de receita de tarifas, considerando-se que é uma informação muito importante para o resultado do estudo.

A linha referente a clientes registra basicamente a base ativas de clientes da carteira e qualifica esses clientes em ativos ou inativos, segue o atingimento orçamentário referente a essa linha.

Cientes	Orçado	Real	Atingimento
Base Ativa	91	75	82,4%
Alto Relacionamento	40	38	95,0%
Contas PF via Folha de Pagamento	200	209	104,5%

Quadro 4 – Clientes.
Fonte: do Autor, 2007.

A base ativa de clientes é formada por todos os grupos que estão na carteira e estão operando, mesmo em baixo relacionamento. O atingimento em função do esperado foi de 82,4%. A base em alto relacionamento é calculada em cima dos clientes que estão alocados na carteira, contudo que a rentabilidade mensal gerada por esse cliente supere um determinado valor proposto pela instituição, desse modo o número de clientes ativos realizado durante o período estudado foi de 95,0% do planejado.

Da base ativa (75 grupos), 15 grupos estão alocados no segmento utilizando somente os serviços do banco, ou seja, não utiliza nenhum tipo de linha de crédito do banco.

Apesar de não ter o valor exato da rentabilidade de que cada conta de pessoa física proveniente de folha de pagamento traga para a instituição, este número está alocado em baixo do item clientes, sobretudo pela importância enquanto aumento de base ativa. A seguir o gráfico 13 demonstra graficamente os números realizados.

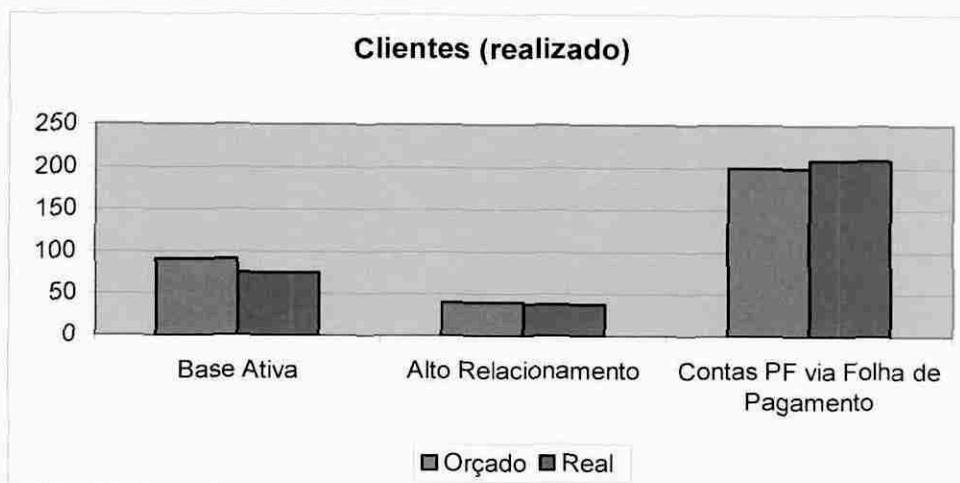


Gráfico 13 – Clientes.
Fonte: do Autor, 2007.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita basicamente sobre as duas dimensões ora apresentadas: *Financeiro e Clientes*.

Na linha financeira, a área *Cash Management* teve uma contribuição substancial na geração de tarifas bloco “D”, uma vez que mesmo ficando a baixo de 80% de atingimento em relação ao projetado para a área de *Cash Management*, impactou em 59,94% do resultado gerado pelo segmento Empresas nesta linha, mais especificadamente em tarifas bloco “D”, ou seja, mais da metade da receita total de tarifas da plataforma do segmento é geradas pela área de serviços. No bloco de recebíveis e ativo não se identificou nenhuma co-relação tangível, sobretudo em valores monetários em função destas duas linhas serem decorrentes de análise de crédito, atribuição somente da área do segmento Empresas.

Ainda na esfera financeira identificou-se uma relação entre o atingimento acumulado do saldo de ativos no resultado do segmento Empresas com o atingimento acumulado da linha tarifas Bloco “D”, que para a área *Cash Management* gerou um atingimento acumulado na faixa de 94,7%, para o segmento Empresas gerou um atingimento de 97,7%. Isso acontece pelo fato de a maioria das

operações de crédito ser tarifadas. Algumas, inclusive são calculadas utilizando-se um percentual da linha de crédito tomada.

Quando analisada o item Clientes Identifica-se uma forte relação na linha “contas PF via folha de pagamento”, ou seja, toda essa linha tem atribuição à área *Cash Management*, de modo que durante o período estudado o atingimento foi de 104,5% por parte do segmento Empresas. Ainda no item Cliente, percebe-se que 15 de 75 grupos ativos utilizam o banco como gerenciador de serviços, ou seja, 20% do total de clientes ativos têm com principal fonte de uso os produtos de *Cash*. Além disto, todos esse 15 grupos fazem parte da base de clientes em alto relacionamento, desta forma o percentual de grupos que se utilizam somente de serviços bancários em relação a toda base alto relacionamento evolui para 52,63%.

CONCLUSÃO

O presente estudo analisou diversos dados inerentes à produção semestral da unidade do segmento empresas do Unibanco que atende à grande Florianópolis, realizada durante o período compreendido entre julho e dezembro de 2006.

A primeira anotação conclusiva deve ser feita a respeito da equivalência entre as características da instituição estudada e as propostas pelos autores Parasuraman et al. (1985 *apud* BARBALHO); Zeithml et al. (1990); Normann (1993); Gummenson (1994); Gianesi e Corrêa (1994 e 1998); Gronrroos (1995); Kotler (1998) e Fitzsimmons (2000), e explicitados no quadro 1 exposto neste estudo.

A segunda indicação de caráter conclusivo é com relação aos centros de receitas propostos por Freeman e Stoner (1985), que se encaixa perfeitamente no modelo de gestão atual praticado pela instituição estudada, entretanto vale destacar uma tendência da empresa de alocar os custos nas planilhas de receita, como forma de avaliação, ou seja, a tendência para as áreas da empresa que foram alvos deste estudo é avaliar em função da rentabilidade gerada por operação e não só por receita.

Objetivamente, com relação aos quatro objetivos específicos propostos, conclui-se que:

- a) Foi caracterizada a origem das transações bancárias na Europa e, em seguida, analisou-se a vinda da indústria para América, primeiramente nos Estados Unidos e por último, com a ajuda de registros bibliográficos, caracterizou-se a indústria bancária brasileira, bem como os órgãos regulamentadores e fiscalizadores aos quais os bancos se submetem. Somado a isto, foram identificadas algumas tendências no decorrer do estudo, tais como a necessidade de investimento por parte dos bancos na gestão de serviços, qualidade e realocação dos custos nas planilhas de produção, para ter uma visão realista da rentabilidade das operações.
- b) As diferenças entre uma empresa eminentemente produtora de serviços e outra industrial são muitas. Dentro do presente estudo, identificou-se com apoio bibliográfico e posterior apresentação e análise dos dados levantados

estas diferenças, contribuindo para o melhor entendimento do setor de prestação de serviços, sobretudo a indústria bancária.

- c) Os resultados alcançados pela unidade do segmento Empresas que atende às agências da grande Florianópolis foi analisado numericamente e percentualmente, de maneira a facilitar a interpretação dos dados e disponibilizá-los já trabalhados para compará-los a outras unidades de tamanhos diferentes.
- d) Identificaram-se os resultados atingidos pela área *Cash* que atende às mesmas delimitações do segmento Empresas de Florianópolis, tanto numericamente quanto percentualmente, facilitando a manipulação dos dados para posteriores análises.

Vale ressaltar as limitações para exposição dos dados financeiros, pois como são de cunho estratégico para a empresa, sua divulgação fica altamente comprometida. Além disto, encontrou-se dificuldade na total abertura desses dados por parte da empresa, ora por parte de controle gerencial ora pelo risco avaliado de exposição dos dados.

Recomenda-se um estudo mais abrangente em mais de uma unidade, onde haja possibilidade de comparar os resultados, de maneira a estabelecer uma relação entre os resultados alcançados e as características predominantes das empresas que atuam naquela região (comerciais, industriais, agrícolas ou serviços). Além disto, foi criada uma tabela com base na análise que busca reunir todos os dados da área *Cash* e do segmento empresas, uma vez completada mês a mês, tem-se o controle gerencial do atingimento, o que auxilia na análise da progressão através do semestre, e posteriormente a tabela de atingimento acumulado que trará um panorama geral. Segue a tabela referida

Tabela 6 – Acompanhamento Gerencial do atingimento semestral

ACUMULADO	META	REALIZADO	ATINGIMENTO
TARIFAS BLOCO D (25%)			
TARIFAS CASH (10%)			
NOVOS GRUPOS CASH (15%)			
COBRANÇA VOL FINANCEIRO (10%)			
COBRANÇA VOL FISICO (10%)			
FOLHA N° LANÇAMENTOS (10%)			
CONTAS A PAGAR VOL FISICO (10%)			
QUALITATIVO (10%)			

Cruzando os dados da tabela acima com o orçado pelo segmento empresas será gerado um índice que pode servir de avaliação de produtividade, desse modo: realizado pela área Cash dividido pelo projetado pelo segmento empresas resulta em um determinado número, se esse número ultrapassar o valor absoluto de 1, significa que a área Cash obteve o atingimento igual ou maior do total projetado para o segmento empresas. Além disto, o que exceder ao número 1, significa o percentual de superação da meta. Para a tarifa blobo "D" do referido período estudado tem-se o índice de 0,59, isto significa que o atingimento da área Cash em relação ao segmento Empresas foi de aproximadamente de 59%.

Com isso, o presente estudo contribuiu para a reavaliação de resultados, principalmente no alinhamento entre os objetivos propostos ao mesmo produto trabalhado pelo segmento Empresas e a área de *Cash Management*. Com os resultados apresentados, é possível concluir que não se deve atribuir objetivos da área de *Cash Management* ao segmento Empresas, uma vez que efetivamente os resultados orçados para esses produtos do segmento Empresas é muito menor do que os orçados para a área *Cash*, que atende a mesma carteira de clientes. Portanto, invariavelmente os resultados orçados para o segmento Empresas serão atingidos pela área *Cash Management*, não havendo contribuição alguma do segmento Empresas para a instituição, acerca da produção proveniente destes produtos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARBALHO, Jackson P. **Gestão pela excelência em agências bancárias: um estudo de caso no Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CASTRO, Luiz A.M.H.; GOUVEIA, Maria A. **Avaliação da qualidade dos serviços bancários via internet**. 2006. Disponível em: <http://www.cad.usp.br>. Acesso em 26 dez. 2006.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COMPTON, Eric N. **Princípios das atividades bancárias**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. São Paulo: Makron Books, 2002.

DIAS, Sérgio R. *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ETZEL, Michel J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARIA, C. A. **Servqual: uma ferramenta para medir a qualidade dos serviços**. 2003. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br>. Acesso em 15 dez. 2006.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e**

tecnologia de informação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRATTARI, Carlos H. O. **Fidelização de clientes de serviços bancários em Belo Horizonte – M.G.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. F. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, J. A.; ROTONDARO II, R.G. **Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários**. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em 26 dez. 2006

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. **Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira**. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, Brasília, v.1, n.1, p. 57-78, 1993

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993

OLIVEIRA, Sidnei A. **Bancos: uma visão moderna**. São Paulo: Érica, 1993.

PEPPERS and Rogers Group. CRM ganha força no país. **HSM Management**. vol. 3, n. 38, p. 49-59, mai/jun. 2003.

REED, Edward W.; GILL, Edward K. **Bancos comerciais e múltiplos**. São Paulo: Makron Books, 2004.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROUSSAKIS, Emmanuel N. Global banking: origins and evolution. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 4, p. 45-53, out/dez, 1997.

SANTOS, Jorge L. **Tecnologias organizacionais e da informação como suporte à gestão por resultados no sistema bancário: o caso de uma instituição bancária de uma instituição catarinense**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

TAKASHINA, N. T.; FLORES M. C. X. **Indicadores da qualidade e desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TREUHERZ, Rolf M. **Análise financeira por objetivos**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.