

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

EDUARDO MENICUCCI FERRI HORTA

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE MÉDIAS EMPRESAS
NO RELACIONAMENTO BANCÁRIO**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis
2003**

EDUARDO MENICUCCI FERRI HORTA

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE MÉDIAS EMPRESAS
NO RELACIONAMENTO BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de
mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^a Dra. Jane Iara Pereira da
Costa

Co-Orientadora: Prof^a Dra. Olga Regina
Cardoso

**Florianópolis
2003**

H821m Horta, Eduardo Menicucci Ferri
Avaliação da satisfação de médias empresas no relacionamento bancário / Eduardo Menicucci Ferri Horta. – Florianópolis, 2003. 197 f.

Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa
Co-Orientadora: Olga Regina Cardoso
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
Em anexos: Questionários e legislação
Inclui bibliografia

1. Engenharia de produção – Teses 2. Pequenas e médias empresas – Satisfação – Indicadores 3. Bancos comerciais – Serviço ao cliente – Estudo de casos I. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção II. Título
CDU: 658.5

EDUARDO MENICUCCI FERRI HORTA

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE MÉDIAS EMPRESAS
NO RELACIONAMENTO BANCÁRIO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis

Professor Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Professora Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Orientadora

Professora Olga Regina Cardoso, Dra.
Co-Orientadora

Professor Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.
Membro

RESUMO

Horta, Eduardo Menicucci Ferri. **Avaliação da satisfação de médias empresas no relacionamento bancário**. 2003. 197f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Pesquisar o nível de satisfação das médias empresas no relacionamento comercial com os principais bancos comerciais parceiros é o principal objetivo desta dissertação. Essa satisfação concentra-se em quatro aspectos: pessoas, produtos, serviços e marca. A interligação entre estes itens é que propiciará aos bancos o atingimento da supremacia no atendimento às médias empresas. Este trabalho árduo é constituído de revisão de definições, teorias e pesquisas existentes, pré-requisitos fundamentais para a sua avaliação empírica. A pesquisa se caracteriza como um estudo quantitativo, já que procura identificar ou medir o “quanto” (o nível) de satisfação existe nas médias empresas pesquisadas. Os resultados obtidos com a aplicação de um questionário de perguntas fechadas, envolvendo uma amostra representativa do universo pesquisado, do tipo não-probabilística (intencional), atestam que, de maneira geral, existe um bom nível de satisfação das médias empresas no relacionamento com os bancos comerciais. Mesmo que nesse mercado específico não haja indícios convincentes de fidelidade, conhecer os comportamentos das médias empresas pode aproximar mais bancos desses clientes especiais. Essa é a importância prática desta pesquisa.

Palavras-chave: relacionamento, médias empresas, atendimento, qualidade e satisfação.

ABSTRACT

Horta, Eduardo Menicucci Ferri. **Evaluation of midsize companies satisfaction in their relationship with bank institutions.** 2003. 197f. Dissertation, (Master Degree in Production Engineering) – Post-Graduation in Production Engineering Program, UFSC, Florianópolis, SC - Brasil.

Assessing the level of satisfaction of midsize companies as for the commercial relationship with the main partner commercial banks is the main purpose of this dissertation. Such satisfaction is concentrated under four aspects: people, products, services and trademark. It is the interconnection among these items that will enable banks reach supremacy in attending midsize companies. Such hard is constituted of a review of existing definitions, theories and research, fundamental prerequisites for its empirical evaluation. Research is characterized as a quantitative study, since it will attempt to identify or measure “how much” (the level) of satisfaction there is in the researched midsize companies. The perceived results with application of a multiple choice questionnaire, involving a significant sample of the researched universe, of the not probabilistic type (intentional), certify that, in a general way, there is a good level of satisfaction of midsize companies in their relationship with commercial banks. Even though there are no convincing evidences of fidelity on this specific market, knowing the behavior of midsize companies may bring more banks closer to these special clients. This is, thus, the practical relevance of the present research.

Key words: relationship, midsize companies, service, quality and satisfaction.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Operações de crédito sobre o PIB.....	17
TABELA 2 –	Segmentação de pessoas jurídicas em alguns bancos, por R\$milhões (base 06/2001).....	20
TABELA 3 –	Composição das receitas dos bancos privados (%).....	26
TABELA 4 –	Ranking FGV de bancos – Os maiores grupos.....	40
TABELA 5 –	Participação % das Instituições nos ativos da área bancária.....	42
TABELA 6 –	Composição do Sistema Financeiro Nacional – 2001.....	44
TABELA 7 –	Composição do spread bancário.....	47
TABELA 8 –	Composição da Carteira de Crédito do Setor Bancário (%).....	48
TABELA 9 –	Formas de transações.....	54
TABELA 10 –	Produtos e Serviços Bancários.....	57
TABELA 11 –	Tendências atuais no marketing bancário.....	64
TABELA 12 –	Distribuição da base de grupos econômicos.....	68
TABELA 13 –	Características da população.....	68
TABELA 14 –	Distribuição de frequência da população pesquisada.....	69
TABELA 15 –	Situação da empresas.....	70
TABELA 16 –	População residente e distribuição percentual urbana, rural, homens e mulheres.....	71
TABELA 17 –	Unidades locais – Quantidade de pessoas ocupadas.....	71

TABELA 18 –	Proporção de agências bancárias por unidades locais.....	72
TABELA 19 –	Definição da amostra.....	78
TABELA 20 –	Percentuais de resposta ao quesito instituição.....	87
TABELA 21 –	Percentuais de resposta ao quesito ética nas relações comerciais.....	91
TABELA 22 –	Percentuais de resposta ao quesito quantidade e distribuição geográfica das agências.....	93
TABELA 23 –	Quantidade de agências por instituição financeira.....	94
TABELA 24 –	Percentuais de resposta ao quesito tratamento dispensado à empresa.....	95
TABELA 25 –	Percentuais de resposta ao quesito evitar o acontecimento de erros.....	96
TABELA 26 –	Percentuais de resposta ao quesito tempo de resposta para solução de problema.....	98
TABELA 27 –	Percentuais de resposta ao quesito flexibilidade nos horários de atendimento.....	100
TABELA 28 –	Percentuais de resposta ao quesito agilidade de resposta a solicitações.....	102
TABELA 29 –	Percentuais de resposta ao quesito tratar a empresa como cliente exclusivo.....	104
TABELA 30 –	Percentuais de resposta ao quesito agregar o maior conjunto de benefícios às ofertas feitas à empresa.....	105
TABELA 31 –	Percentuais de resposta ao quesito procurar manter relacionamento duradouro com a empresa.....	108
TABELA 32 –	Percentuais de resposta ao quesito instituição.....	110
TABELA 33 –	Percentuais de resposta ao quesito satisfação quanto às taxas cobradas.....	112
TABELA 34 –	Percentuais de resposta ao quesito ser inovador/apresentar soluções criativas e produtos diferenciados.....	114

TABELA 35 –	Percentuais de resposta ao quesito disponibilização de crédito quando necessário.....	116
TABELA 36 –	Percentuais de resposta ao quesito disponibilização de crédito nos volumes e valores desejados/esperados.....	117
TABELA 37 –	Percentuais de resposta ao quesito exigências de garantias em relação aos empréstimos efetuados.....	119
TABELA 38 –	Percentuais de resposta ao quesito agilidade no processo de concessão de crédito.....	122
TABELA 39 –	Percentuais de resposta ao quesito quantidade de documentos solicitados para análise de crédito.....	124
TABELA 40 –	Percentuais de resposta ao quesito oferta de linha completa de serviços.....	128
TABELA 41 –	Percentuais de resposta ao quesito preço das tarifas cobradas.	128
TABELA 42 –	Percentuais de resposta ao quesito qualidade dos serviços prestados.....	129
TABELA 43 –	Percentuais de resposta ao quesito tecnologia oferecida.....	131
TABELA 44 –	Percentuais de resposta ao quesito qualificação e cortesia dos profissionais.....	133
TABELA 45 –	Percentuais de resposta ao quesito acesso às pessoas com poder de decisão.....	135
TABELA 46 –	Percentuais de resposta ao quesito rotatividade dos profissionais de atendimento.....	136
TABELA 47 –	Percentuais de resposta ao quesito conhecimentos do gerente de contas da situação da empresa.....	138
TABELA 48 –	Percentuais de resposta ao quesito acessibilidade ao gerente de contas.....	139
TABELA 49 –	Percentuais de resposta ao quesito de que o gerente de contas cumpre o prometido.....	140
TABELA 50 –	Percentuais de resposta ao quesito importância dada pelo gerente de contas ao relacionamento.....	142
TABELA 51 –	Percentuais de resposta ao quesito geral de satisfação.....	143

TABELA 52 –	Percentuais de resposta ao quesito se a empresa manterá relacionamento com o principal banco.....	145
TABELA 53 –	Percentuais de resposta ao quesito de com quantos bancos a média empresa mantém relacionamento.....	149
TABELA 54 –	Percentuais de resposta ao quesito de qual prazo a empresa considera justo para análise e concessão de crédito.....	151
TABELA 55 –	Percentuais de resposta aos quesitos pessoas, produto, serviço e marca.....	153
TABELA 56 –	Resumo da ordem de importância aos quesitos pessoas, produtos, serviços e marca/nome.....	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	O que é um cliente?	51
Figura 2 –	Acionistas, clientes e bancos	60
Figura 3 –	Tipos de Pesquisa de Marketing.....	66
Figura 4 –	Tipos de estudos amostrais.....	73
Figura 5 –	PIB – Índice Trimestral.....	76
Figura 6 –	Funções dos questionários.....	79
Figura 7 –	Presença nacional e internacional do banco utilizado na pesquisa.....	86
Figura 8 –	Percentuais de resposta ao quesito tempo de resposta para solução de problemas.....	98
Figura 9 –	Satisfação com o serviço e relações afetivas com o cliente.....	100
Figura 10 –	Percentuais de resposta ao quesito agilidade de resposta a solicitações.....	102
Figura 11 –	Participação de clientes no processo de prestação de serviço...	106
Figura 12 –	Benchmarking: alternativas estratégicas.....	111
Figura 13 –	Percentuais de resposta ao quesito satisfação quanto às taxas cobradas.....	112
Figura 14 –	Percentuais de resposta ao quesito disponibilização de crédito nos volumes e valores desejados/esperados.....	117
Figura 15 –	Percentuais de resposta ao quesito exigências de garantias em relação aos empréstimos efetuados.....	119
Figura 16 –	Percentuais de resposta ao quesito agilidade no processo de concessão de crédito.....	122

Figura 17 –	Percentuais de resposta ao quesito quantidade de documentos solicitados para análise de crédito.....	124
Figura 18 –	Percentuais de resposta ao quesito preço das tarifas cobradas.....	128
Figura 19 –	Estágios da excelência nos serviços.....	130
Figura 20 –	Impactos das características pessoais nos serviços.....	134
Figura 21 –	Percentuais de resposta ao quesito rotatividade dos profissionais de atendimento	136
Figura 22 –	Cadeia de valor entregue ao cliente.....	144
Figura 23 –	Personificação dos benefícios entregues ao consumidor.....	145
Figura 24 –	Índice americano de satisfação do cliente.....	147
Figura 25 –	Comportamento de mudança de serviço.....	148
Figura 26 –	Percentuais de resposta ao quesito de com quantos bancos a média empresa mantém relacionamento.....	149
Figura 27 –	Percentuais de resposta ao quesito de qual prazo a empresa considera justo para análise e concessão de crédito	151

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 O TEMA.....	16
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	24
1.2.1 Referências à Engenharia de Produção.....	28
1.3 OBJETIVOS.....	29
1.3.1 Objetivo geral.....	29
1.3.1 Objetivos específicos.....	29
1.4 LIMITAÇÕES.....	29
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	32
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	34
2.1 BREVE HISTÓRICO E PERSPECTIVAS ATUAIS.....	34
2.2 LEGISLAÇÃO.....	38
2.3 BANCOS – ORIGEM DE CAPITAL E QUANTIDADE.....	40
2.4 CRÉDITO.....	45
2.5 CLIENTES DOS BANCOS.....	50
2.6 TECNOLOGIA BANCÁRIA.....	53
2.7 PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	55
2.8 MARKETING BANCÁRIO.....	58
2.8.1 Definições.....	58
2.8.2 Aspectos da segmentação – Médias empresas.....	62
2.8.3 Características específicas ao marketing bancário.....	63
3 METODOLOGIA.....	65
3.1 A POPULAÇÃO.....	68

3.2 PERFIL DAS CIDADES PESQUISADAS	71
3.3 A AMOSTRA	72
3.4 FORMA DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	78
3.5 PRÉ-TESTE	81
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	83
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	85
4.2 RESULTADOS E ANÁLISES	87
4.2.1 Instituição	87
4.2.1.1 Solidez/ Confiabilidade da instituição	87
4.2.1.1.1 <i>Análise de dados</i>	88
4.2.1.2 Ética nas relações comerciais	90
4.2.1.2.1 <i>Análise de dados</i>	91
4.2.1.3 Quantidade e distribuição geográfica das agências	93
4.2.1.3.1 <i>Análise de dados</i>	93
4.2.1.4 Tratamento dispensado à empresa	95
4.2.1.4.1 <i>Análise de dados</i>	95
4.2.1.5 Evitar o acontecimento de erros	96
4.2.1.5.1 <i>Análise de dados</i>	97
4.2.1.6 Tempo de resposta para solução de problemas	98
4.2.1.6.1 <i>Análise de dados</i>	99
4.2.1.7 Flexibilidade nos horários de atendimento (internos e externos)	100
4.2.1.7.1 <i>Análise de dados</i>	101
4.2.1.8 Agilidade de resposta a qualquer tipo de solicitação	102
4.2.1.8.1 <i>Análise de dados</i>	103
4.2.1.9 Tratar a empresa como cliente exclusivo	103
4.2.1.9.1 <i>Análise de dados</i>	104
4.2.1.10 Agregar o maior conjunto de benefícios às ofertas que faz à empresa	105
4.2.1.10.1 <i>Análise de dados</i>	106

4.2.1.11 Procurar manter relacionamento duradouro com a empresa.....	107
4.2.1.11.1 <i>Análise de dados.....</i>	108
4.2.2 Produtos.....	109
4.2.2.1 Sobre o portfólio de produtos (ativos e passivos) oferecidos.....	109
4.2.2.1.1 <i>Análise de dados.....</i>	110
4.2.2.2 Quanto às taxas cobradas.....	112
4.2.2.2.1 <i>Análise de dados.....</i>	113
4.2.2.3 Quanto a ser inovador/apresentou soluções criativas e produtos diferenciados.....	114
4.2.2.3.1 <i>Análise de dados.....</i>	115
4.2.2.4 Disponibilização de limites de crédito quando necessário.....	115
4.2.2.4.1 <i>Análise de dados.....</i>	116
4.2.2.5 Disponibilização de crédito nos volumes e valores desejados/esperados.....	117
4.2.2.5.1 <i>Análise de dados.....</i>	118
4.2.2.6 Exigências de garantias em relação aos empréstimos efetuados.....	119
4.2.2.6.1 <i>Análise de dados.....</i>	120
4.2.2.7 Agilidade no processo de concessão de crédito.....	121
4.2.2.7.1 <i>Análise de dados.....</i>	123
4.2.2.8 Quantidade de documentos solicitados para análise de crédito..	123
4.2.2.8.1 <i>Análise de dados.....</i>	125
4.2.3 Serviços.....	125
4.2.3.1 Oferta de linha completa de serviços, tais como cobrança, pagamento a fornecedores, folha de pagamento de funcionários e cash management.....	126
4.2.3.1.1 <i>Análise de dados.....</i>	126
4.2.3.2 Tarifas cobradas.....	127
4.2.3.2.1 <i>Análise de dados.....</i>	128
4.2.3.3 Qualidade dos serviços prestados.....	129
4.2.3.3.1 <i>Análise de dados.....</i>	130

4.2.3.4 Tecnologia oferecida pelo banco (equipamento e sistemas).....	131
4.2.3.4.1 <i>Análise de dados</i>	131
4.2.4 Pessoas (exclui-se o gerente de contas).....	132
4.2.4.1 Qualificação e cortesia dos profissionais do banco.....	133
4.2.4.1.1 <i>Análise de dados</i>	133
4.2.4.2 Acesso às pessoas com poder de decisão dentro do banco.....	134
4.2.4.2.1 <i>Análise de dados</i>	135
4.2.4.3 A rotatividade dos profissionais de atendimento do banco.....	136
4.2.4.3.1 <i>Análise de dados</i>	137
4.2.5 Gerente de contas.....	138
4.2.5.1 Conhecimentos do gerente de contas da situação econômico/financeira de sua empresa e os segmento a qual ela atua.....	138
4.2.5.1.1 <i>Análise de dados</i>	139
4.2.5.2 Acessibilidade: conseguir encontrá-lo.....	139
4.2.5.2.1 <i>Análise de dados</i>	140
4.2.5.3 Cumprir o que promete.....	140
4.2.5.3.1 <i>Análise de dados</i>	141
4.2.5.4 Importância dada pelo gerente de contas ao relacionamento comercial com sua empresa.....	142
4.2.5.4.1 <i>Análise de dados</i>	143
4.2.6 Aspectos gerais.....	143
4.2.6.1 Satisfação de sua empresa com o principal banco.....	143
4.2.6.1.1 <i>Análise de dados</i>	144
4.2.6.2 Manutenção do relacionamento atual com o principal banco	145
4.2.6.2.1 <i>Análise de dados</i>	146
4.2.6.3 Relacionamento com quantos bancos.....	149
4.2.6.3.1 <i>Análise de dados</i>	150
4.2.6.4 Tempo considerado suficiente para avaliação e concessão de limites de crédito.....	151
4.2.6.4.1 <i>Análise de dados</i>	153

4.2.6.5 Ordem de importância no relacionamento com principal banco de sua empresa.....	153
<i>4.2.6.5.1 Análise de dados.....</i>	<i>154</i>
4.3 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	155
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	159
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	162
REFERÊNCIAS.....	164
APÊNDICE – Questionário	170
ANEXOS.....	176
Anexo 1 – Resolução n. 2.878.....	176
Anexo 2 – Lei n. 4.595.....	181

1 INTRODUÇÃO

1.1 O TEMA

O mercado bancário brasileiro é considerado modelo mundial em determinados aspectos, entre eles introdução de novas tecnologias bancárias, segmentação (e também abrangência) e lançamentos de novos produtos.

O primeiro aspecto tem conotação até mesmo histórica: até 1994, conviveu-se com uma inflação que chegou a níveis de 80% ao mês, e os processos tinham de ser extremamente ágeis para evitar que esse fenômeno causasse perdas.

Desta forma, ao longo dos últimos vinte anos, os bancos criaram sistemas informatizados e sofisticados, sendo as transações realizadas e contabilizadas instantaneamente, conquanto que, em países de economia estável, operações consideradas corriqueiras – a compensação de um cheque, por exemplo – podiam demandar até mais de uma semana para ocorrer.

Entretanto, no quesito atendimento ao cliente, a evolução histórica do processo de incorporação de novas tecnologias foi bastante diferente. Um exemplo, segundo Reis (1998, p. 99), foi a introdução do sistema que hoje se conhece como *caixa automático*. Segundo o autor, este sistema “foi lançado em 1967, em Londres, pelo Barclays. Nos Estados Unidos, o primeiro caixa automático foi instalado pelo Citicorp, em Valdosta, na Geórgia, em 1970”.

O aspecto seguinte, a segmentação,¹ também tem traços da cultura brasileira: disparidades socioeconômicas levaram as instituições a criar formas distintas de atendimento não somente para pessoas físicas, mas também para pessoas jurídicas. Cabe aqui observação de que enquanto nos Estados Unidos e na Europa o mercado financeiro focava-se no mercado de capitais (grandes negócios, operações estruturadas e para empresas globais, feitas principalmente em bolsas de valores), os bancos no Brasil, e principalmente os nacionais, destinavam seus

¹ Uma definição para segmentação de mercado: “Processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais, com necessidades, desejos, percepção de valores ou comportamentos de compra semelhantes” (CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. 2000, p. 204).

esforços ao atendimento pulverizado, ou seja, prioritariamente pessoas físicas e pessoas jurídicas (empresas) de portes médio e pequeno. O sistema financeiro nacional sempre foi distinto: os mercados de capitais (bolsas de valores e de mercados futuros, principalmente) foram modestos diante do tamanho da economia, comparativamente aos mercados de países desenvolvidos. Como exemplo apresenta-se a Tabela 1.

TABELA 1
Operações de crédito sobre o PIB

Operações de crédito sobre PIB	
País	Índice
Brasil - 1993	18
Brasil - 1994	30
Brasil - 1995	23
Brasil - 1996	21
Brasil - 1997	21
Japão	139
Alemanha	117
Estados Unidos	112
Inglaterra	110
Espanha	104
China	99
França	95
Canadá	80
Tailândia	76
Cingapura	63
Chile	61
Coréia do Sul	55
México	36
Argentina	23

FONTE: RIBEIRO (2000, p. 7).

Para atingir o público brasileiro, já que contavam com a tecnologia desenvolvida durante o período inflacionário, os bancos, no Brasil, tiveram de desenvolver produtos, serviços e formas de atendimento que não encontravam similares em outros países. Em essência, o mercado bancário brasileiro é bastante específico e distingue-se de seus similares estrangeiros. Sempre foi muito peculiar: as condições econômicas, até então bastante volúveis, deixaram um rastro de segregação: a parcela da população (nesta incluídas tanto os cidadãos como as empresas) com acesso a banco sempre foi muito pequena, se comparada a países estrangeiros.

Bons exemplos disso podem ser lembrados: Carvalho e Garófalo (1989, p. 59) lembram que, até 1964 havia 328 bancos, com 6.320 agências. Em 1984 já eram 111 bancos e 14.736 agências. Já o relatório da ANDIMA (2001, p. 9) ressalta que em 1994 eram 251 bancos e 15.366 agências, e, até 14/2/2001, eram 210 bancos e 16.975 agências. Esses dados ressaltam que, mesmo que a quantidade de bancos tenha-se alterado bastante, o número de agências vem sempre numa trajetória crescente. Num passado não muito distante, havia grandes agências com uma quantidade enorme não só de clientes, mas também de funcionários. Atualmente verificam-se agências menores, com menos funcionários e clientes, e mais dispersas geograficamente.

Com o advento do Plano Real (julho de 1994) e a estabilização da moeda, os bancos começaram a perder suas tradicionais fontes de receita, que eram as operações chamadas interbancárias e de negociação de títulos públicos. Tiveram, pois, de retomar a considerada atividade-fim, para a intermediação financeira.² Assim, partiram para a conquista de novos clientes.

Uma importante ressalva há de ser feita neste ponto, que é, também, característica exclusiva de que a receita desses bancos não proveio exclusivamente (ou em maior parte) da intermediação (diferença entre as taxas de captação – clientes doadores de recurso, aplicadores e de repasse – empréstimos). As tarifas³ hoje respondem, em alguns casos, por mais de 80% das despesas de alguns grandes bancos.

Nesse contexto, e procurando identificar e distinguir os diversos tipos de clientes, os bancos passaram ao processo de segmentação: tanto pessoas físicas foram separadas entre si, em quase todas as instituições de acordo com a renda auferida, geralmente comprovada (via holerit e/ou contracheque de pagamento), como pessoas jurídicas, de acordo com o faturamento mensal.

² “As três funções básicas da intermediação financeira são: criar crédito, transferir fundos das unidades superavitárias para as deficitárias, e permitir a diversificação e a acumulação de ativos” (TAVARES, Martus A R.; CARVALHEIRO, Nelson. *O setor bancário brasileiro: Alguns aspectos do crescimento e da concentração*. IPE/USP, 1985, p. 20).

³ Há uma distinção clara entre taxas e tarifas: as primeiras constituem numa relação (função) entre dois valores e são variáveis. Por exemplo, cobra-se X% sobre um empréstimo de \$ Y. Já a tarifa é um valor fixo, predeterminado. Por exemplo, o valor da tarifa de renovação de limite de cheque especial é de \$ Z. Independente do tamanho desse limite o valor da tarifa será o mesmo.

A partir desse ponto, a relação passou a ser mútua. Quando, também pós- Plano Real, instituições estrangeiras literalmente “invadiram”⁴ o Brasil, a concorrência veio trazer algo até então praticamente inexistente, qual seja a oportunidade de escolha por parte dos clientes.

Com essa entrada de novos concorrentes (*player's*) o mercado bancário viu-se obrigado a melhor atender seus clientes. Novas formas de atendimento foram criadas e novos padrões de segmentação foram instituídos.

Atualmente, em quase todas as instituições financeiras que operam no país há critérios de diferenciação para enquadramento no padrão (forma) de atendimento. Um dos principais motivos que levaram os bancos a diferenciar clientes consistiu o faturamento médio mensal (ou anual).

Como, nesse primeiro momento, tanto os bancos como os clientes ainda não eram bem divididos em termos de atendimento e foco, os bancos começaram a adotar estratégias de diferenciação. Da ótica das empresas médias clientes de bancos a opção de escolha também ficou mais clara, principalmente sob o aspecto de padrão de atendimento.

Em praticamente todas as instituições financeiras que operam no País há critérios de diferenciação. O mais divulgado e utilizado está ligado ao quesito faturamento médio (mensal ou anual). Dentre os motivos comumente apresentados para esse enquadramento estão: diversidade de produtos demandados, complexidade de atendimento e níveis de taxas (e também tarifas). Além dessas, que são as divulgadas, reside uma tipicamente nacional: o índice de mortalidade. Relatórios divulgados por órgãos públicos, notadamente o IBGE, o SEBRAE e as Federações de Indústrias, relacionam o porte da empresa com o tempo de sobrevivência: quanto menor o tamanho (mensurado em razão do faturamento) maior (e mais rápida) a mortalidade da empresa.

Basicamente existem quatro níveis de segmentação de empresas, dados pelo conceito de faturamento. Os valores variam para cada instituição, mas são próximos aos determinados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS): a) microempresas; b) pequenas empresas; c) médias empresas e d)

⁴ Em 1994, os bancos estrangeiros detinham uma participação de 7,2% no total de ativos da área bancária. Em 2000 este percentual já era de 23,9% (ANDIMA. *O novo perfil do sistema financeiro*. 2001, p. 32).

grandes empresas. Ressalta-se que, em muitos casos, os bancos agrupam os dois primeiros casos (micro e pequenas empresas) num único tipo.⁵

A Tabela 2 é um exemplo de como alguns bancos segmentam as empresas.

TABELA 2

Segmentação de pessoas jurídicas em alguns bancos, por R\$ milhões (base 06/2001)

	Itaú	Bradesco	Unibanco	ABN	HSBC	Santander	Brasil
Pequena	< 5		< 5	< 20	< 10	< 30	< 1.2
Média	> 5 e < 100	< 180	> 5 e < 25	> 20 e < 50	> 10 e < 100	> 30 e < 100	> 1.2 e < 50
Grande	> 100	> 180	> 25	> 50	> 100	> 100	> 50

FONTE: Departamento de Pesquisa e Marketing do Unibanco, publicação interna, 2001.

Paralelamente ao porte, há outra distinção, de cunho mais acadêmico, que é a de setores econômicos: primário (estritamente agropecuário), secundário (incluindo agroindústria) e terciário. Esses setores não têm, normalmente, relevante distinção no atendimento bancário pelo fato de que os pontos de vendas (no Brasil conhecidos como agências) abrangem todos três.

Outra distinção, também sem muita relevância prática, é a quantidade de funcionários. Não há relação comprovada e direta entre o porte da empresa (faturamento) e o número de empregados, tampouco com o setor econômico.

Uma quarta diferenciação é a geográfica. Regiões diferentes têm demandas e necessidades distintas, mas a essência da relação bancária é mundial. Segundo Toledo (1978, p. 55), “em primeiro lugar as instalações do banco são conduzidas para mais perto do cliente e, em segundo, o composto de serviços da agência torna-se mais adequado às necessidades do mercado onde ele se localiza”.

A relação comercial que se desdobra, então, varia muito em decorrência das disponibilidades oferecidas pelos bancos e das necessidades das empresas. Nem sempre as duas situações se encaixam e nem sempre a parte ofertante

⁵ Microempresas: receita operacional bruta (ROB) menor que 900 mil; pequenas-empresas: ROB maior que 900 mil e menor que 7.875 mil; médias empresas: ROB maior que 7.875 mil e menor que 45 milhões e grandes empresas ROB acima de R\$ 45 milhões. Considera-se receita operacional bruta anual como auferida no ano-calendário como o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações de conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. Fonte: BNDES. Disponível em: www.bndes.org.br.

(bancos) cria ou oferece seus produtos e serviços de acordo com a demanda das empresas.

O principal fator para essa divergência não é a antítese comercial (ou de marketing), e sim as regulamentações governamentais que tolhem muitas atitudes dos bancos para com suas empresas clientes. Dessa forma, são pouco viáveis grandes diferenças entre as ofertas, quando se trata de produtos normatizados.

Entretanto, pode-se dizer que as diferenças baseiam-se, principal e resumidamente, em quatro fatores: instituição (ou seja, quem é o banco), produtos (criatividade, capacidade de um banco lançar ou remodelar um produto dentro das normas financeiras governamentais), qualidade na prestação dos serviços oferecidos, e a última, que tem estreita relação com as duas anteriores, que são as pessoas envolvidas neste processo (por parte dos bancos – ofertantes).

Segundo Toledo (1978, p. 53), pesquisas mostram que a maioria das pessoas (e empresas) tem uma concepção de que os produtos ofertados pelos bancos são rígidos, imutáveis e que elas (pessoas e empresas) é que devem adaptar-se aos produtos. A distância entre este entendimento e a realidade não é longa, principalmente para pessoas físicas, que não possuem muitas escolhas num banco. Existem os chamados “produtos de prateleira”, aqueles que são criados de dentro para fora e ofertados ilimitada e indiscriminadamente para todos os clientes. Quem nunca recebeu uma proposta de um banco para um produto que em nada agrega ou satisfaz? No tocante às empresas, o quadro é ainda pior, pois as ofertas são mais limitadas e os padrões e critérios de seleção muito mais rigorosos.

Saber qual produto ou serviço oferecer, em decorrência da necessidade específica, como trabalhar a identidade (marca) da instituição, selecionar e preparar o quadro de funcionários e, com isso ter subsídios suficientes para um bom atendimento e que perdure no tempo, torna-se, então, a chave de sucesso da relação cliente/empresa.

É impossível atualmente uma empresa operar sem ser, ao menos, correntista pelo menos de um banco, seja como aplicador ou tomador de empréstimos. A idéia básica que se quer salientar é que transações simples, como efetuar uma compra ou uma venda, têm intrínseca relação bancária. Ao efetuar a venda, uma empresa irá receber de seu cliente de, a princípio, três formas: em dinheiro (espécie), em cheque ou por intermédio da cobrança bancária. Apenas na primeira forma, caso guarde o dinheiro na própria sede, a empresa não necessitará

de banco. Nas duas seguintes, certamente se fará necessária a existência de uma conta corrente bancária.

Mas como as empresas escolhem o(s) banco(s) com o(s) qual(is) irá(o) trabalhar? Por proximidade? Por preço? Por tamanho do banco? Vários são os fatores que provavelmente influenciam uma empresa a optar pelo banco A em detrimento do B. Simpatia e até mesmo histórico de relacionamento fazem parte dessa relação que, mesmo sendo de caráter geralmente mais duradouro, nunca é totalmente perene.

Há o outro “lado da moeda”: os bancos que lidam com empresas são muito mais seletivos do que quando o fazem com pessoas físicas. Históricos de perdas fazem com que as instituições financeiras sejam mais arredias ao tratar com médias empresas. Em essência, é o binômio risco x retorno que faz com os bancos tenham essa atitude em relação às médias empresas tomadoras de crédito.

Quando efetuam empréstimos a pessoas físicas, as taxas costumam ser altas (se comparadas aos padrões estrangeiros pode-se afirmar que são extorsivas) e os valores pequenos. À medida que o porte da empresa aumenta, os valores de empréstimo também se tornam maiores e as taxas, declinantes. O mesmo raciocínio é feito pelo lado dos clientes aplicadores. Quem aplica pouco recebe uma remuneração menor do que grandes aplicadores. Dessa forma, os bancos procuram um ponto de equilíbrio, um montante tal que valha a pena o risco a ser corrido, quer seja como ofertante de recurso ou como captador. Esse aspecto também faz com que a relação banco *versus* empresa se distancie um pouco dos padrões acadêmicos de relação comercial.

Atualmente, outro aspecto que tem servido muito para a seleção de bancos, por parte dos clientes, é a tecnologia, que está estreitamente relacionada a comodidade. O avanço das telecomunicações, as novas formas de acesso a bancos de dados e, mais recentemente, a internet têm proporcionado profundas transformações entre esses agentes. Chegou-se a supor que as agências deixariam de existir e que a relação comercial entre clientes e bancos (principalmente pessoas físicas) seria efetuada por meios remotos. No Brasil, a título de ilustração, o Unibanco chegou a criar um banco (Banco 1) que não possuía agência de atendimento ao público. Seus clientes eram pessoas físicas de alto poder aquisitivo, que eram atendidas em seus escritórios ou residências pelos funcionários. A maior parte das transações era realizada remotamente (via telefone ou computador).

Um dos principais motivos desse direcionamento não foi apenas a modernidade, mas, principalmente, a redução de custos, que marca o início de todo o processo, que era um fenômeno interno aos bancos. Uma operação efetuada por meios eletrônicos pode chegar a ser quase 100% mais barata que sua similar realizada por um funcionário operacional. Este percentual pode ser confirmado diretamente no site do Banco Central do Brasil (<www.bcb.gov.br>), no item tarifas bancárias. Como exemplo, no caso de pessoas jurídicas, verifica-se que um extrato de conta em terminal eletrônico pode ser isento de tarifas, enquanto pode custar até R\$ 10,00 por outros meios.

Entretanto, acredita-se haver chegado um nível no qual este processo já tenha atingido seu clímax. Segundo Rosing, Seale e Osborn (2001, p. 145)

“o cliente quer o conforto de saber que pode ir a um local de atendimento, mesmo que nunca tenha ido a um. Ele quer ver onde seu dinheiro está guardado, mesmo que nunca use um caixa. E quer saber que pode reclamar a um ser humano pessoalmente, mesmo que nunca o faça.”

A jornalista Adriana Stock (2001, p. C2) chegou a afirmar que essa mudança atingiu tal ponto que “as agências foram transformadas em locais agradáveis para que as pessoas tivessem vontade de passar mais tempo ali e, com isso, gastassem mais dinheiro com os produtos financeiros oferecidos.”

Por fim, e estritamente correlatas desde o início até o fim de toda a relação cliente banco estão as pessoas. Desde as que trabalham internamente, desenvolvendo processos criativos ou mesmo administrativos, até aquelas em contato direto com os clientes. Como já descrito e principalmente às regulamentações governamentais, os bancos não podem ser muito distintos em suas ofertas aos clientes. Um dos principais diferenciadores entre eles reside no atendimento prestado pelas pessoas (funcionários) às pessoas (clientes).

Considera-se a relação comercial entre bancos e clientes uma das mais perigosas. Ela lida com a mercadoria mais vil, funesta e sombria de todas, que em si mesma não tem nenhum valor. O dinheiro é a base de toda a economia, a que move todo o comércio e indústria, por isso a mais cobiçada. Lidar com ele e, principalmente, sendo ele de terceiros, é tarefa das mais delicadas, requerendo muito cuidado, tecnicismo, até mesmo certa dose de psicologia.

Por ser a função dos bancos tão indispensável e arriscada (não apenas do ponto de vista de perdas, mas da transformação que causa nas pessoas), torna-se importante estudar e compreendê-la de maneira bastante acurada.

Quando se lida com empresas de porte médio, que já possuem certo tempo de existência, que envolvem várias pessoas, que existem e subexistem em um mundo tão complexo, o conhecimento das necessidades de seus participantes tem que ser ainda mais preciso. Assim, neste contexto de grande concorrência, num ambiente globalizado, com presença de instituições transnacionais, onde o atendimento do cliente (no caso deste trabalho as médias empresas) torna-se prerrogativa para o sucesso, entender o relacionamento existente entre médias empresas e bancos é um desafio.

Mas, afinal, como está a satisfação de médias empresas nesse relacionamento com os bancos comerciais?

1.2 JUSTIFICATIVAS

A principal justificativa deste estudo é de ordem prática: parametrizar alguns aspectos do relacionamento entre empresas médias e bancos, a fim de proporcionar aos participantes dessa relação uma evolução nas formas de negociação que agregue valor e satisfação a bancos e clientes.

Outras justificativas para a execução deste trabalho são a seguir relacionadas.

As estatísticas existentes sobre o tema são incipientes e confusas. Não há razão para que o governo, por intermédio de seus órgãos, compile dados sobre a relação comercial entre bancos e empresas. Dentre as razões para isto podem-se elencar as prioridades dos executores (gerentes comerciais) determinadas pelos altos escalões e as estratégias de marketing fundamentadas nos objetivos globais das instituições, normalmente de difícil acesso.

A constante troca de instituições por parte dos clientes também é enorme, por vários motivos: insatisfação, surgimento de novas propostas por parte de concorrentes e mesmo o fechamento das empresas.

A rotatividade dos funcionários dos bancos também é enorme. As informações sobre estes são escassas, mas, sabe-se que é constante a troca de funcionários dentro dos bancos, quer sejam para outras localidades, quer para outras áreas no próprio banco ou mesmo entre concorrentes.

Pode-se constatar, pelos motivos acima, que uma das principais causas residem na questão da segregação para com clientes, principalmente o objeto deste estudo (empresas médias). Quando demandantes de crédito, são tratadas como “inferiores”, pois, na visão interna, são elas que necessitam do banco, não o contrário. Ou seja, há uma quebra nos ensinamentos teóricos, pois nessa relação nem sempre o cliente tem razão. Muitas vezes, mesmo tendo o início do relacionamento sendo provocado pelo banco, em determinado momento este se torna onipotente em relação ao cliente, fazendo-lhe pesadas exigências. Cria-se uma relação devastadora, na qual apenas uma parte ganha. Sobre esse aspecto, Toledo (1978, p. 62) afirma: “Quando se trata de vender – crédito, por exemplo – o banco assume uma posição firme; para comprar (recursos), sua posição é relativamente débil”.

No tocante a pessoas físicas, como ilustração em menor escala, em um estudo promovido pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac) constatou-se que os trabalhadores podem chegar a comprometer 27% de suas rendas juntos aos bancos, em pagamentos de taxas e tarifas.⁶ Em outro estudo, da Associação dos Direitos Financeiros do Consumidor (Proconsumer) afirma-se que, para uma família de rendimento bruto mensal de R\$ 1.500, o custo com bancos (somente em taxas) pode chegar a R\$ 201, ou 13,40% da renda total.⁷

Não há nenhum levantamento disponível para saber a média de despesas financeiras (líquidas, isto é, excluindo-se receitas) das médias empresas no Brasil. Tampouco há dados sobre os custos referentes a tarifas bancárias. Obviamente, não há como fazer uma comparação com os exemplos do parágrafo anterior. Mas sabe-se, que em muitas empresas os gastos com bancos chegam a comprometer-lhes a saúde financeira.

⁶ XAVIER, Herbert. Trabalhador chega a pagar 27% de sua renda aos bancos. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 8 fev. 2000, Economia, p. 8.

⁷ ALVES, Rafael. Taxa de banco consome renda. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 9 jan. 2002, Economia, p. 9.

O conhecimento das necessidades e angústias dos clientes é fundamental não apenas para os bancos, mas também para o profissional do setor. A Tabela 3 esclarece melhor a composição das receitas dos bancos privados de capital nacional ou com participação estrangeira, porém majoritariamente nacionais, que, em 2000, correspondiam a 55,15% do total de bancos no País.

TABELA 3
Composição das receitas dos bancos privados (%)

Data	RECEITAS							Número de Instituições
	Total	Operações de Crédito	Câmbio	Aplic. Inter. de Liquidez	Títulos e Valores Mobiliários	Prestação de Serviço	Outras	
1994	100	29,2	17,0	27,0	10,1	1,3	15,4	179
1995	100	37,0	10,7	18,4	10,4	4,3	19,1	177
1996	100	33,2	5,4	19,5	13,1	7,8	21,0	167
1997	100	32,8	5,6	13,9	21,8	8,5	17,5	150
1998	100	25,8	5,8	12,1	27,5	6,9	22,0	134
1999	100	20,7	23,6	4,7	31,2	4,6	15,2	115
2000	100	26,5	11,8	6,6	28,8	8,6	17,6	107

FONTE: Departamento de Cadastro e Informações – Banco Central do Brasil
Extraído de: ANDIMA. *O novo perfil do sistema financeiro*, 2001, p.72.

Da Tabela 3 contata-se que, em 2000, 64,6% das receitas são provenientes do relacionamento comercial dos bancos com clientes. Uma parcela pequena (6,6%) é proveniente de aplicações internas de liquidez, normalmente nos mercados públicos. Os 28,8% restantes advêm de operações com títulos (públicos ou privados). Estas duas últimas fontes de receitas são chamadas “receitas de tesouraria”.

Outros fatores que chamam a atenção são:

- Como as empresas selecionam, utilizam (freqüência) e intercambiam de bancos? Essa questão levanta o aspecto de fidelidade. No caso de pessoas físicas, atualmente grande parte das empresas empregadoras efetua o pagamento via crédito em conta corrente, por intermédio de algum banco. Assim, torna-se praticamente compulsória a escolha do banco. No caso de empresas médias, não há esse fator. É literalmente livre a escolha. Então, qual o motivo dessa alta migração?

- No tocante aos produtos, como já dito, não há uma variação tão grande em sua oferta de banco para banco. Nesse caso, o que mais importa é a questão do preço (taxas e tarifas). A princípio, as médias empresas selecionam seus bancos parceiros entre os que cobram os menores preços.

Um diferenciador de destaque consiste nos serviços. Para exemplificar alguns, elucidativos de sua diferenciação de produtos, destacam-se cobrança bancária, custódia e transporte de valores, folhas de pagamentos e pagamentos a fornecedores. Estes são os principais serviços prestados pelos bancos às médias empresas. A qualidade e funcionabilidade desses são fatores de seleção.

Os bancos oferecem também outros serviços, seguros, cartões de crédito e administração de recursos. Geralmente são parte integrante dos conglomerados, ou seja, são empresas coligadas e/ou controladas. Entretanto, tais serviços são vendidos (oferecidos) como se fossem únicos.

Por fim, e talvez como principal diferenciador, destacam-se as pessoas integrantes do corpo administrativo, operacional, gerencial e executivo da instituição financeira, tanto as do *front-office* (da linha de frente, comerciais) como as de suporte. De nada adianta aos bancos possuírem a mais avançada tecnologia, os produtos mais baratos e os melhores e mais eficientes serviços se as pessoas que os oferecem não têm competência nem solicitude para vendê-los.

Há na lida prática duas visões para os funcionários dos bancos: a) ninguém é insubstituível e b) “banco é tudo igual: o que faz a diferença é o gerente”. Toledo (1978, p. 77) ressalta que “quando se fala em qualidade dos serviços bancários imediatamente vem à mente o problema do nível de qualificação profissional dos funcionários”.

Na primeira, mais interna do que externa, a idéia é transparecer que o funcionário é apenas um representante da instituição, mero cumpridor de ordens. No caso de gerentes que lidam com médias empresas, essa assertativa tem maior grau de veracidade, uma vez que, atualmente, o poder de decisão do gerente comercial é muito pequeno. Há, em quase todas instituições, cadeias de aprovação e estruturas hierárquicas que tolhem a liberdade decisória do executor.

A segunda encontra um respaldo atual: por serem praticamente iguais os produtos e até mesmo os serviços, a forma de oferecê-los, a presteza de servir e a disponibilidade dos gerentes torna-se chave de sucesso, tanto para o profissional como para o banco.

Portanto, acredita-se ser essencial, neste mundo globalizado atual, conhecer profundamente os clientes (empresas médias), saber seus desejos, suas necessidades, seus descontentamentos e aspirações. De posse dessas informações, aliadas às decisões estratégicas que emergem da alta direção dos

bancos, conseguir alinhar as duas pontas é tarefa fundamental que distingue ou diferencia os bancos atualmente.

1.2.1 Referências à Engenharia de Produção

Melhores formas de trabalho, racionalização na aplicação de recursos e, em última instância, a satisfação do cliente/consumidor são parâmetros essenciais aplicáveis à prática organizacional. Segundo Slack et al (1999, p. 5), “a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”.

O processo produtivo deve conduzir toda e qualquer empresa ao atendimento das necessidades dos clientes. Subseqüentemente, deverá trazer retorno a esses e lucros aos acionistas. Para Slack et al (1999, p. 52) “se a maneira como os bens e serviços são produzidos satisfizer os consumidores da organização, o papel da função produção em contribuir para os objetivos competitivos ou estratégicos será confirmado”. Nessa linha de raciocínio a relação entre o presente trabalho e a Engenharia de Produção se faz presente no entendimento do relacionamento das médias empresas com os bancos comerciais.

Ampliando o escopo de entendimento dessa relação comercial, recorre-se a Cardoso (1995), pois, para a autora, a racionalização dos sistemas de produção, feita mediante melhoria em seus métodos de trabalho, visando a produtividade e qualidade, é um dos objetivos da Engenharia de Produção.

Aliar esse entendimento a uma visão de marketing trará ainda uma visão multidisciplinar a este trabalho. Essa visão é apresentada por Cardoso e Costa (s./d., p. 4) que refletem sobre a necessidade de visão e foco: “Visão: organizações buscam o equilíbrio através de sua adaptação à competitividade ambiental. Foco: estudos aplicáveis à Engenharia de Produção e suas interfaces (Sistemas de Produção)”.

Conseguir estabelecer um sistema complexo de atendimento, com visões internas e externas, que propiciem resultados positivos a todos os envolvidos é, em essência, o objetivo maior da matéria.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objeto geral

Avaliar a satisfação de médias empresas no relacionamento com seu principal Banco Comercial;

1.3.2 Objetivos específicos

- a) analisar a importância dada pelas médias empresas à marca de um banco;
- b) identificar entre os produtos bancários existentes e disponibilizados pelos bancos às médias empresas (especialmente crédito) quais os mais importantes;
- c) analisar se os principais serviços financeiros ofertados pelos bancos satisfazem as necessidades das médias empresas; e
- d) analisar a satisfação das médias empresas para com os funcionários (pessoas) dos bancos (ênfase no gerente comercial ou de contas).

1.4 LIMITAÇÕES

O desejo de um constante aprimoramento na relação comercial entre bancos e médias empresas é objeto não apenas da alta direção destes, mas também de todos os seus funcionários. A visão institucional certamente é mais complexa, pois envolve maiores custos e um alinhamento estratégico com os objetivos gerais do banco. Já a visão da área comercial é pontual, tanto no espaço como no tempo.

Destarte, várias são as limitações: geográficas, financeiras, temporais e sociológicas. A primeira tem impacto no sentido de que, por exemplo, nas grandes capitais o relacionamento banco empresa média é bastante profissional, pouco pessoal, altamente técnico. Já nas regiões menores, mescla-se muito a parte profissional com a pessoal. Às vezes o relacionamento entre gerentes e diretores (sócios) das empresas prevalece até mesmo sobre questões de preço e qualidade de produtos e serviços. Neste item não serão detalhados os aspectos estruturais de cada cidade, quais sejam, se a economia local está crescendo, estagnada ou declinante. Apesar do impacto direto nas médias empresas, não é foco deste estudo as análises econômica, social e políticas das cidades. Além do mais, as demandas são diferentes em regiões. No interior, por exemplo, há demanda por operações de crédito rural, o que não ocorre (freqüentemente) em grandes centros industriais.

Também não serão analisadas as especificidades de produtos. O conceito deste estudo é específico: parte da premissa de que as empresas, em todas cidades e com todos os bancos, têm acesso a todos os produtos e serviços disponíveis no mercado financeiro/bancário. Não serão analisados casos de demandas isoladas e específicas.

As condições financeiras também são relevantes. Uma empresa doadora de recursos (aplicadora), por exemplo, será analisada a partir do relacionamento com o banco sob uma ótica mais tranqüila e otimista. No outro extremo, uma empresa que apresente fragilidade financeira com forte demanda por crédito e que, por uma razão ou outra, o tenha tido negado pelo banco, terá uma avaliação mais negativa. Como será apresentado no próximo capítulo, 78,38% das empresas existentes na população a ser analisada têm perfil tomador, ou seja, necessitam de recursos (créditos) bancários. Assim sendo, não serão objeto de análise empresas doadoras (aplicadoras) nem neutras (sem relacionamento comercial). As primeiras, por serem menos tendenciosas; as segundas, por não terem aspectos comerciais a comentar.

O tempo, com relação às condições financeiras, interfere nas respostas. Por exemplo, pesquisa feita no comércio varejista nos primeiros meses do ano tende a apresentar resultados distorcidos, pois essa é a pior época do ano para as vendas. Outro exemplo pode ser dado em empresas em fase de expansão e que estejam necessitando de crédito de prazo longo, altamente restrito pelos bancos. Já empresas que tenham tido respaldo do banco em momentos difíceis e que estejam

em fase superavitária darão respostas positivistas. Nesse aspecto serão desconsideradas as alterações provocadas pelas sazonalidades, pois entende-se que, ao se analisar uma amostra variada de empresas de vários segmentos econômicos, esse efeito é minimizado.

Por fim, e como fechamento dos aspectos acima, a questão psicológica interfere nos padrões de resposta. As empresas descontentes com o relacionamento têm muito mais chances de produzir respostas negativas. Já as que se consideram bem atendidas serão otimistas em suas respostas. Como salientado, será desconsiderado o momento específico de cada cidade e empresa. Isso elimina a chance de que uma situação conjuntural interfira nos padrões das respostas.

Adicionalmente será levado em conta o aspecto macroeconômico do País. Em épocas de crescimento econômico, prosperidade, as respostas serão positivas. Em períodos recessivos, de crédito contraído, de perspectivas sombrias, não se recomenda analisar as empresas médias. Dados do IBGE⁸ apontam que em 2000 e 2001 o crescimento do produto interno bruto (PIB) foi de 4,36% e 1,51%, respectivamente. Apesar de modestos, trouxeram impactos positivos às médias empresas. Não será contemplado neste estudo o impacto da variação do PIB nas médias empresas, pois em muito extrapola o objetivo deste trabalho.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como se trata de um estudo de caso, os métodos seguidos na consecução deste trabalho seguiram os passos sugeridos por Mattar (1999, p. 63), ou seja, primeiramente determinou-se o tipo de pesquisa a ser utilizado, que no caso foi a pesquisa conclusiva.

Em seguida, determinou-se o método e técnica de coleta de dados. Como o trabalho procura descrever a relação comercial entre bancos e médias empresas o tipo da pesquisa escolhida foi descritiva.

⁸ Disponível em: www.ibge.org.br.

Delimitada a área geográfica e o espaço de tempo em que a pesquisa foi feita, utilizou-se a pesquisa transversal única, tendo as médias empresas entrevistadas respondido apenas uma vez.

Dado que a população total de média empresas clientes de determinado banco de varejo de grande porte encontra-se dispersa em todo o território nacional onde este possui agências, o passo seguinte foi especificar a população em termos geográficos, visando, inclusive, ao atingimento dos objetivos, dada a dificuldade de abrangência total.

Determinada a população, a fase seguinte foi selecionar a amostra que foi entrevistada, dentre alguns filtros previamente estabelecidos, visando maior ênfase no cerne do assunto tratado. Para tal, foi utilizada amostra não-probabilística intencional ou por julgamento, dadas as restrições comentadas.

A seguir, foram planejados o questionário e a sua forma de aplicação. Optou-se por perguntas fechadas enviadas pelo correio.

Por fim, fez-se a análise dos dados colhidos nas respostas efetivamente devolvidas, buscando, com isso, atingir os objetivos propostos.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, a saber: no capítulo 1 está contida a introdução ao tema, onde se aborda de maneira geral os assuntos que serão discutidos, incluindo as justificativas para tal e as referências à Engenharia de Produção. São apresentados também, neste capítulo, os objetivos (geral e específicos). Por fim, faz-se uma síntese das principais limitações para a realização deste estudo.

No capítulo 2 apresenta-se uma revisão da literatura existente, englobando aspectos históricos, legais e de origem de capital bancário. São abordados, em itens específicos, temas inerentes e de relevância máxima ao estudo, quais sejam: crédito, produtos, serviços e tecnologia bancária. Traz ainda definições inerentes ao marketing bancário, assunto recente na bibliografia mundial.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia adotada na consecução do trabalho: a população e o perfil de cada cidade que compuseram a amostra.

Especificamente sobre a amostra, tratou-se da forma de coleta e do tratamento dos dados e do pré-teste realizado.

No capítulo 4 apresentam-se os resultados, divididos nos seis grandes grupos de respostas: um primeiro grupo composto de 11 tópicos, tratando exclusivamente do tema, marca da instituição. O segundo tópico trata do assunto produtos bancários, englobando 8 aspectos específicos. O terceiro tópico relata a percepção dos entrevistados no item serviços bancários, em 4 observações pontuais. O aspecto seguinte trata, em 3 itens, das pessoas envolvidas na lide diária bancária, excluídos os gerentes de contas, que são tratados no quinto tópico, em 4 aspectos. O sexto e último item aborda cinco questões gerais, conclusivas da pesquisa.

O último capítulo apresenta considerações finais e conclusivas do trabalho, sugerindo temas para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados tópicos e literatura básica que compõem o núcleo central deste trabalho, partindo de um breve histórico, e posteriormente, alguns avanços institucionais ou leis específicas que são consideradas de extrema importância para a compreensão do tema.

Na seqüência será apresentada uma visão atual da composição acionária dos bancos hoje existentes no Brasil, passando pelas suas funções, sob a ótica do atendimento às empresas médias.

Comentar-se-á também, com um pouco mais de ênfase, um dos principais papéis dos bancos, que é a concessão de crédito. Nesse aspecto o foco se deterá na visão privada.

Passar-se-á também pela figura importante e distinta, qual seja, o cliente das instituições financeiras. Como será visto, a literatura não o separa tão pormenorizadamente como, isto é, não foca as médias empresas. Trata de uma forma mais geral o atendimento dado pelos bancos a todos os clientes.

Também será tratada a questão da tecnologia bancária, que muda tão rapidamente que nunca é suficientemente atual.

Os produtos e serviços bancários terão abordagens distintas, pelo fato de constituírem assuntos diferentes, sendo o primeiro, como já dito, suscetível a regulamentação governamental muito mais intensa que o segundo.

Por último será abordada a evolução da política de recursos humanos dos bancos, numa estratégia para atingimento dos objetivos institucionais.

2.1 BREVE HISTÓRICO E PERSPECTIVAS ATUAIS

A história bancária mundial é muito complexa e fugiria do objeto deste estudo. Mesmo assim, será feito um breve retrospecto, dentro das possibilidades, de

alguns fatos que têm representatividade na história bancária, com forte repercussão nos dias atuais.

Uma confirmação de que os primeiros banqueiros eram comerciantes que também essa função adquiriam pode ser encontrada em Chancellor (1999, p. 48): “Desde o tempo da Guerra Civil (americana)⁹ (1642-51), os ourives ingleses haviam assumido a função de banqueiros, concedendo empréstimos e criando um mercado para as letras de câmbio dos comerciantes”.

Na Grã-Bretanha do século XIX, pós-revolução industrial, a demanda por recursos para alimentar as fábricas (construção de novas máquinas e seus funcionamentos) instigou o surgimento e o crescimento de novos bancos. Landes (1998, p. 248) comenta: “Só em 1833 foi autorizada a constituição, dentro deste raio, de sociedades anônimas bancárias sem emissão de títulos.”

Já a história bancária no Brasil é, também como o padrão de atendimento, bastante conturbada e própria. Segundo Carvalho, Mônaco e Garófalo (1989, p. 10), “em 12 de outubro de 1808 foi expedido alvará que criou um ‘Banco Nacional’, que veio a se constituir no primeiro Banco do Brasil, passando a ter imediatamente uma série de privilégios”.

Prosseguem esses mesmos autores (1989, p. 14) referindo-se ao período compreendido entre os anos 1838 e 1888:

“Na esfera bancária lançaram-se as bases do sistema nacional. Depois dos bancos predominantemente emissores surgiram os mais voltados para o depósito, crédito e câmbio. A iniciativa particular passou a libertar-se do domínio do Estado e surgiram os primeiros bancos estrangeiros.”

Entretanto, não era apenas o Banco do Brasil que executava operações bancárias no País. Havia grandes instituições estrangeiras que tornavam realmente desleal qualquer tipo de relação comercial entre clientes e bancos. O primeiro grande banqueiro nacional, Irineu Evangelista de Souza (Barão de Mauá), citado por Caldeira (1995, p. 267), ciente dessas diferenças e com espírito nacionalista, escreveu em 17 de maio de 1844:

“A concorrência entre bancos, senhores, tem sido a causa principal de quase todas as crises comerciais. É a porfia em que cada um luta

⁹ Nota do autor.

para fazer mais negócios, aliciar mais fregueses, por dar maiores dividendos a seus acionistas que de ordinário ocasiona a facilidade de se descontarem títulos sem as necessárias garantias; que faz baixar demasiadamente os juros; que excita empresas aleatórias; que faz desaparecer do mercado os capitais disponíveis, reais, para os substituir por capitais fictícios ou de imaginação; é a rivalidade entre os bancos que concorre poderosamente para produzir as quebras, a ruína, o desespero das famílias quando chega o dia em que esta fantasmagoria desaparece. A concorrência entre bancos prepara para os produtores ávidos e imprudentes essa elevação da fortuna, essas quedas precipitadas que dão ao trabalho e à indústria todos os delírios, todas as angústias do jogo.”

Uma fase de grandes alterações no sistema bancário brasileiro foi o período republicano, a partir de 1889. Carvalho, Mônaco e Garófalo (1989, p. 17) afirmam que “o setor bancário também sofreu mudanças bastante nítidas, com o surgimento de novos e grandes bancos e o refortalecimento do Banco do Brasil”. Na seqüência desse processo, segundo esses mesmos autores (1989, p. 18), “no início do século XX começaram a vir para o país os primeiros grandes bancos estrangeiros: The First National City Bank of New York, o Royal Bank of Canadá e o London and River Plate Bank “.

Também nessa época surgiram os primeiros bancos estaduais, com o objetivo principal de créditos comerciais e rurais. Foram eles: Banco Estadual de São Paulo e Banco Estadual do Rio Grande do Sul. O primeiro, mais tarde, transformou-se em Banespa e foi privatizado em 1998, sendo adquirido pelo espanhol Santander. O segundo, denominado Banrisul, ainda é público.

Em 1929 houve uma séria crise na Bolsa de Valores de Nova Iorque, EUA, com graves repercussões mundiais. Nessa época, vários bancos estrangeiros faliram, e isso, apesar da gravidade, não teve um impacto tão profundo no Brasil como na Europa e no próprio Estados Unidos. Tanto a crise como a solução vieram de fora, e sua repercussão doméstica foi abrandada pelo fato de que, à época, a principal fonte de renda nacional era o café, que não exigia grandes transações bancárias.

Carvalho, Mônaco e Garófalo (1989, p. 19) comentam o período: “Na crise de 1929 – a grande depressão – o reflexo sobre o sistema bancário foi menor, porque nessa época a estrutura do sistema era mais consistente e havia maior senso de liquidez e, principalmente, maior experiência empresarial no setor”.

Até a Segunda Grande Guerra, o mundo reviveu um período de relativa estabilidade, e o Brasil apresentava crescimento em sua economia. Com o advento da guerra, houve, naturalmente, uma desaceleração, principalmente na Europa, palco dos campos de batalha. Nos Estados Unidos e em países que não tiveram seus territórios invadidos pelos combatentes, a situação foi inversa: houve crescimento. Tavares e Cavalheiro (1985, p. 9) afirmam:

“O período do pós II Guerra, até meados dos anos 50, caracterizou-se por uma expansão considerável no número de bancos comerciais. A partir daí assistiu-se uma redução do número de sedes e uma elevação do número de agências.”

Desde então, até o advento do Plano Real (1994), o sistema bancário brasileiro viveu às margens de sua principal função, haja vista a especulação e a “ciranda” financeira que se criou em função da inflação. Nessa época, vários bancos foram criados, não com o propósito de intermediação, mas com o claro objetivo de auferir receitas especulativas.

O Plano Real, com a estabilidade, alterou substancialmente o mercado bancário brasileiro. Os bancos tiveram de voltar à atividade-fim e muitos deles, acostumados ao ganho fácil da especulação, não resistiram e acabaram fechando.

Casos clássicos de quebra são: Banco Nacional (1995), Econômico (1998) e Bamerindus. O primeiro foi o único adquirido por outra instituição brasileira (Unibanco). O segundo foi, num primeiro momento, comprado pelo Excel, mas, posteriormente, também foi comprado por estrangeiros (os espanhóis do BBVA). O último foi comprado pelos ingleses do HSBC.

Segundo o relatório econômico da ANDIMA (2001), o sistema financeiro brasileiro é predominantemente bancário, tendo esse segmento mais de 90% do total de ativos de todo o sistema. Além disso, é altamente concentrado: os 10 maiores bancos detêm 70% do total de ativos do setor.

Essa concentração não é uma tendência exclusivamente nacional: verifica-se em todo o mundo. Nos Estados Unidos, em 1999, os primeiro e terceiro maiores bancos se fundiram (Citybank e American Express, criando o Citicorp).

Assim, acredita-se que a tendência, ao menos até antes do atentado terrorista de 11 de setembro de 2001 em Nova Iorque, nos Estados Unidos, é de concentração do sistema.

Por fim, ressalta o relatório econômico da ANDIMA (2001) que há uma clara tendência de consolidação de um sistema bimodal, com bancos universais operando carteiras comerciais e de investimento e bancos de nicho.

Essa breve análise histórica evidenciou a constante e interminável série de mudanças que o mercado bancário mundial vive. Com a globalização e existência de um mercado financeiro mundial funcionando ininterruptamente, afirma-se que tudo que foi citado até este momento já não mais será real num curto espaço de tempo.

As mudanças estruturais observadas sempre foram seguidas (concomitantemente) de respaldos jurídicos. O tópico a seguir apresenta o arcabouço legal que atualmente define a relação comercial entre bancos e clientes.

2.2 LEGISLAÇÃO

Neste tópico será abordada a legislação que rege o sistema bancário e que regula o relacionamento entre bancos e clientes.

Como em outros países, a lei maior que regulamenta o sistema financeiro (e bancário) é a Constituição Federal.

A primeira alusão ao sistema financeiro está no Título VII – Da ordem econômica e financeira, no Capítulo I, no seu art. 170 (constante no anexo 1), que trata da ordem econômica. Os aspectos de maior relevância para esse trabalho são a livre concorrência (item IV), a defesa do consumidor (item V) e o “tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte, constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no país” (item IX).

A partir desta visão geral, a Carta Magna criou um capítulo específico sobre o sistema financeiro. Trata-se do Capítulo IV – Do sistema financeiro nacional, com apenas um artigo (art. 192), que faz referência à existência de lei complementar. Esta, por sua vez, é a Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (constante no anexo 2), que é a mais específica sobre o sistema financeiro nacional e “dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências”. Os arts. 17 e 39 são os

mais importantes para os objetivos deste estudo, pois esclarecem as condições de funcionamento dos bancos.

Outro aspecto relevante ao trabalho é a forma como são tratados os concorrentes (bancos) estrangeiros no País. Tendo acesso a recursos mais baratos que os similares nacionais, uma das principais preocupações do art. 192 foi a preservação das instituições bancárias nacionais, principalmente as públicas. Mais tarde será visto que essa preocupação foi abrandada com os processos de privatização, ainda vigentes.

Complementando o item V do art. 170 da Constituição Federal (citado acima), em decorrência das constantes interpelações surgidas no relacionamento entre bancos e clientes, mais especificamente pessoas físicas, o Banco Central do Brasil promulgou a Resolução n. 2.878, de 26 de julho de 2000 (constante no anexo 1), que

“dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.”

Essa resolução ficou conhecida como o “Código de Defesa do Consumidor Bancário”, pois tenta restringir as disparidades e discrepâncias surgidas da relação entre os bancos e seus clientes.

Os arts. 1º e 2º traduzem a forma de atuação das instituições no tocante a produtos e serviços. Ou, melhor, delineiam o que seria o ideal no relacionamento entre bancos e clientes.

Cabe uma observação: a existência de certa homogeneidade nos contratos entre as diversas instituições financeiras, fruto da regulamentação governamental. Assim, por exemplo, as cláusulas de um contrato de cheque especial do banco A não são muito diferentes das do banco B. O que varia são as taxas (inclusive as de mora), tarifas e prazos.

Essa resolução possui 22 artigos que, em sua maioria, procuram enquadrar os bancos em determinados padrões de atendimento. As cláusulas são voltadas para produtos de massa, como o cheque especial e cartões (de crédito e de débito). Tratam ainda de serviços, como recebimento de contas, além de alertarem para multas e punições.

Na relação entre bancos e médias empresas essa resolução pode ser considerada modesta, pois em momento algum explicita a figura de pessoas jurídicas.

Além do mais, percebe-se, na prática, que o padrão de atendimento varia enormemente de banco a banco. A cultura de cada instituição pode ser salientada como um diferenciador, e essa característica tem raiz na origem de cada banco. O tópico seguinte apresenta a variedade cultural existente no mercado bancário brasileiro.

2.3 BANCOS – ORIGEM DE CAPITAL E QUANTIDADE

Em toda a história bancária brasileira, os bancos públicos sempre dominaram o mercado, principalmente analisando-se sob a ótica de porte.¹⁰

O “Ranking FGV” dos 100 maiores bancos, publicado em 2001, assim os elencava (extraídos apenas os 15 maiores):

TABELA 4
Ranking FGV de bancos – Os maiores grupos

Ranking 2001	Banco	Ativo do grupo (R\$ milhões)
1	Banco do Brasil S/A	139.259
2	Caixa Econômica Federal	126.080
3	Bradesco	92.312
4	Itaú	70.755
5	Santander	58.654
6	Unibanco	48.916
7	ABN Amro	28.670
8	Safra	24.322
9	HSBC	22.614
10	Bankboston	22.424
11	Citibank	20.184
12	Nossa Caixa	18.476
13	Sudameris	15.356
14	BBA Creditanstalt	12.625
15	Bilbao Viscaya	10.046

FONTE: Adaptado de PIZARRO, Rui. Maiores voltam a ser melhores. *Conjuntura Econômica*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 6, p. 28-35, jun. 2001.

¹⁰ Na metodologia aplicada pelo autor (Pizarro), “critério de exclusivamente de porte, que toma como indicador o ativo total. Dessa forma, a classificação no ranking reflete o tamanho da instituição a partir de informações publicadas segundo a legislação, sem caracterizar análise de solidez ou de desempenho ou mesmo a adequação e lisura das práticas contábeis empregadas.”

Como pode ser verificado na Tabela 4, em 2001 os dois maiores bancos no Brasil eram públicos. O quinto colocado, apesar de estrangeiro (Santander – espanhol), só atinge essa colocação após ter adquirido o Banespa em 2001 (esse banco ocupava, no mesmo ranking, ano base 2000, a sexta posição (2000, p. 36-46).

Nessa mesma escala, verifica-se que os quatro primeiros têm capital nacional; o quinto e o sétimo têm capital estrangeiro (Espanha e Holanda, respectivamente); o sexto e o oitavo são nacionais (Unibanco e Safra). O nono, o décimo e o décimo primeiro voltam a ser estrangeiros (HSBC, Bankboston e Citibank; inglês e americanos, respectivamente); o décimo segundo é público; e os três últimos também são estrangeiros (Sudameris, BBA e BBV, franco-italiano, holandês e espanhol, respectivamente).

Assim, tem-se que, dos 15 maiores bancos no País em 2001, 3 são públicos, 4 de capital nacional e 8 de capital estrangeiro.

Com exceção do BBA, todos os demais têm atuação predominante no denominado varejo bancário.¹¹

Segundo o relatório da ANDIMA (2001, p. 30), a partir de 1994 o “governo também passou a estimular o ingresso de instituições estrangeiras, que começaram a atuar intensamente no movimento de compra de bancos sediados no país”. Na parte específica sobre legislação comentou-se que, na Constituição de 1988, havia grande preocupação com a salvaguarda aos bancos nacionais. Com o dinamismo da economia (leia-se globalização), o País viu-se impelido a permitir essa entrada, até mesmo como forma de ampliar a concorrência. Nesse aspecto, George Soros (2001, p. 16) afirma: “Vivemos em uma economia global, caracterizada pelo livre comércio de bens e serviços e, sobretudo, pela livre movimentação de capital”.

Não há como reverter o processo de mundialização de capitais. Entretanto, em virtude da peculiaridade do mercado doméstico, a situação parece ter chegado, por ora, a um ponto de equilíbrio. Prova disso são a retirada do Brasil do grupo português CGD (Caixa Geral de Depósitos), que controlava as operações do Banco Bandeirantes (em 1999, efetuando uma troca de ações com o grupo

¹¹ A sistemática de determinação do tipo de banco, utilizada no presente trabalho, será dividida em três: atacado, investimento e varejo. O primeiro grupo atende prioritariamente a grandes empresas. O segundo visa mais ao mercado de capitais e o terceiro atende a pessoas físicas e jurídicas (micro, pequenas e médias). Alguns bancos possuem as três carteiras, mas têm atuação mais voltada à terceira.

Unibanco) e, mais recentemente (dezembro de 2001), a saída dos franco-italianos do Sudameris, também com troca de ações, desta feita com o grupo Itaú.

A Tabela 5 apresenta a participação percentual das instituições por origem de capital, nos ativos totais da área bancária:

TABELA 5
Participação % das Instituições nos ativos da área bancária

Instituição	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Bancos Públicos	50,9	51,4	52,2	50,9	50,1	45,8	43,0	44,0
Bancos Privados Nacionais	40,7	41,2	39,2	39,0	36,8	35,3	33,1	32,2
Bancos Estrangeiros	8,4	7,2	8,4	9,8	12,8	18,4	23,2	23,9

FONTE: Adaptado de ANDIMA. *O novo perfil do sistema financeiro*. 2001.

Percebe-se, de acordo com a Tabela 5, que as mudanças foram acentuadas partir de 1996/1997, e deram-se basicamente com a redução dos bancos públicos. Isto é explicado, segundo este mesmo relatório da ANDIMA (2001), por dois principais motivos:

a) processos de privatização bancária. De 1994 até 2000 foram privatizados 24 bancos públicos (dentre os maiores, vale lembrar Banerj, Bemge, Credireal, Banespa). Tais bancos foram adquiridos tanto por bancos nacionais como por alguns estrangeiros (especialmente os espanhóis).

b) privatização dos serviços públicos. Empresas públicas não financeiras efetuavam a quase totalidade de seus negócios (incluindo folha de pagamento) em bancos públicos. Quando de suas privatizações, ficaram livres para escolher seus parceiros financeiros. Os bancos públicos, por letargia e comodidade, estavam defasados tanto tecnologicamente como em padrões de atendimento. Essas características foram cruciais para a perda de espaço para a concorrência.

Outro fator que deve ser levado em conta para a maior internacionalização da rede bancária é o fato de que, com a abertura comercial e a vinda de muitas empresas não financeiras para o País, a tendência é que estas utilizem, no Brasil, seus mesmos parceiros financeiros no exterior. Pinheiro (1999), ao relatar o processo de privatização do setor de telecomunicações, onde multinacionais espanholas adquiriram grande parte desse setor, relata, por exemplo,

que a empresa espanhola preferirá, em geral, operar com um banco espanhol, por causa do relacionamento já existente entre as matrizes estrangeiras.

Em decorrência das características típicas do Brasil (por exemplo, é o único país do mundo onde existe o produto desconto de cheques pré-datados¹²), os bancos estrangeiros que optaram por operar no varejo vêm sentindo grandes dificuldades. Os exemplos de retorno à terra pátria são frutos dessa dificuldade.

Mesmo assim, cabe uma observação feita pelo economista norte-americano Paul Brownridge, do Brenner Bank, extraída de Reis (1998, p. 48):

“É preciso mostrar aos brasileiros como funciona o sistema americano. Quando eu morava em São Paulo, há 8 anos, os bancos viviam de especulação financeira. Quando a economia se equilibrou os bancos quebraram. É que essas empresas não eram instituições financeiras...”

Crê-se que esse economista tenha deixado o País em meados da década de 90 (pós implantação do Plano Real). A primeira parte de seu pensamento é real: vários bancos, como já dito, quebraram. Entretanto, afirmar que os bancos brasileiros não são instituições financeiras é exagero. Não é objeto desse trabalho, mas vale a pena refletir sobre a rentabilidade que esses bancos obtêm.¹³

Toda essa mudança, obviamente, refletiu-se no tamanho dos bancos e em suas áreas de abrangência (também conhecida como “capilaridade” da rede). Foram descritas as alterações quantitativas ocorridas no segmento bancário brasileiro nos últimos vinte anos.

Até antes da última crise mundial (atentado terrorista de 11 setembro de 2001), acreditava-se num crescimento de agências e da população com acesso aos bancos (pessoas físicas). Nas circunstâncias do momento, porém, toda previsão de investimentos está sendo refeita.

Segundo o relatório da ANDIMA (2001, p. 36),

¹² “O cheque é uma ordem de pagamento à vista, devendo ser pago no momento de sua apresentação ao banco sacado, descontando-se o valor do seu saldo em depósito”.

A natureza jurídica do cheque é assim definida: “O cheque é, ao mesmo tempo, ordem de pagamento à vista (para o banco onde o dinheiro está depositado) e título de crédito (para o beneficiário que o recebe). Site do Banco Central do Brasil: www.bacen.gov.br.

¹³ Para este assunto, conf. CAMPELO JÚNIOR, Aloísio. Os 100 maiores. *Conjuntura econômica*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 6, p. 36-46, jun. 2000.

“De julho de 1994 a outubro de 1995, houve 24 liquidações extrajudiciais, 3 intervenções e 5 bancos estaduais foram colocados sob regime de administração especial temporária. No acumulado do período entre 1994 e 2001, foram extintas 51 instituições bancárias, 37 corretoras e 23 distribuidoras de títulos e valores mobiliários. O ápice desse movimento ocorreu em 1997: 34 instituições liquidadas, sendo 12 bancos. No ano seguinte já houve uma desaceleração, com apenas 10 liquidações, das quais 6 de bancos. Em 1999 e 2000 o montante foi de 10 e 3, respectivamente.”

A Tabela 6, publicada pela ANDIMA (2001, p. 25), descreve a composição do sistema financeiro nacional:

TABELA 6
Composição do Sistema Financeiro Nacional – 2001

Tipo de Instituição	Agências					
	No país			No exterior		
	Funcionando	Autorizadas	Total	Funcionando	Autorizadas	Total
Bcos Comerciais	3.454	43	3.497	37	2	39
Bcos Desenvolvimento	10	-	10	-	-	-
Caixa Econômica	1.693	1	1.694	-	-	-
Bcos Múltiplos	11.388	342	11.730	143	21	164
Bcos Investimento	44	-	44	1	-	1
TOTAL	16.589	386	16.975	181	23	204

FONTE: Adaptado de ANDIMA. *O novo perfil do sistema financeiro*. 2001.

Pela Tabela 6 verifica-se que há, para um total de 205 bancos (comerciais, caixa econômica, múltiplos e de investimento), um total de 16.965 agências (o que dá, grosseiramente, uma média aproximada de 83 agências por banco).

Sob outro prisma, tem-se uma média de uma agência para cada 10,2 milhões de habitantes (pressupondo um total de 170 milhões de habitantes), ou ainda uma agência para cada 501 km² (para um território de 8.500 km²). Leva-se em conta o total da população, pois não apenas a População Economicamente Ativa (PEA) tem condições de possuir conta em bancos.

Contudo, essa proporção (ou divisão) encontra-se concentrada nas Regiões Sudeste e Sul, e as demais regiões são pouco assistidas pelos bancos (principalmente privados).

2.4 CRÉDITO

Das médias empresas nacionais, uma parcela substancial é demandante de crédito.

Várias são as definições de crédito, em decorrência, devido, principalmente, do contexto em que está inserido. Serão utilizados conceitos voltados ao setor bancário. Schrickel (1998, p. 25) assim o definiu:

“Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.”

Essa definição traz em si consideráveis aspectos, destacando-se a idéia de ser um ato de vontade ou disposição, da qual os bancos necessitam para a sobrevivência. Ao funcionarem como intermediários, precisam atuar em duas pontas. Dos poupadores, devem receber os recursos e devolvê-los, quando solicitados, remunerados a determinada taxa. E, na outra ponta, aos demandantes de crédito devem emprestar esse recurso captado, naturalmente a uma taxa superior (que cubra a remuneração do depositante/poupador + os custos operacionais do banco + o lucro esperado). Essa é, simplificada, a rotina de uma instituição financeira.

Temporalmente, todo empréstimo tem começo, meio e fim. O início ocorre no momento em que o recurso é liberado na conta do tomador. A fase intermediária é aquela em que o tomador faz uso do recurso. Nessa fase, pode haver (ou não) pagamento de parte do principal tomado. E, finalmente, é considerada quitada uma dívida quando o valor do empréstimo é integralmente (principal + juros) devolvido ao banco.

Acredita-se que essa definição seria mais completa se tivesse o termo “acrescido de juros”.

Keynes (1996, p. 167) numa passagem referente a crédito salientou:

“Por isso devemos considerar também outro aspecto do estado de confiança, ou seja, o grau de confiança que as instituições de crédito concedem às pessoas que nelas procuram empréstimos, e que, às vezes, se denominam condições de crédito.”

Feitas essas apresentações, cabe questionar (ou procurar uma resposta) o motivo que leva as empresas a obter de crédito.

Tavares e Carvalheiro (1985, p. 18) salientam que “ao crédito cumpre algumas funções básicas: financiamento à formação de capital, da produção de consumo corrente e da aquisição de ativos reais e financeiros”. Analisar-se-á separadamente cada aspecto, desde o financiamento até a formação de capital.

Ao utilizar conceitos fundamentais de contabilidade, pode-se pressupor que uma empresa inicie-se com o capital social (normalmente dos sócios). Com esse recurso são adquiridos os terrenos e maquinários necessários ao início das atividades, bem como a compra das matérias-primas necessárias à fabricação dos primeiros produtos (exemplo de uma empresa fabril). Entretanto, esse capital pode ser insuficiente para o atendimento de todas essas necessidades. Desta forma, o crédito desempenha papel fomentador na economia.

O segundo aspecto está relacionado ao “financiamento à formação da produção de consumo corrente”. Esse crédito é concedido para financiar, por exemplo, a compra aos fornecedores para a aquisição de insumos e até mesmo para o pagamento de empregados.

O terceiro aspecto relaciona-se com as médias empresas. Segundo Tavares e Cavalheiros (1985), o financiamento para a aquisição de ativos reais e financeiros significa o ciclo crescente e positivo da economia. Após ter superado com êxito a fase inicial de vida, a empresa necessita expandir-se. Como o capital social está restrito agora a uma pequena parte do giro da empresa, faz-se necessário uma concessão de empréstimo para dar continuidade à espiral ascendente.¹⁴

Pode-se afirmar que existem basicamente dois tipos de crédito, no segmento bancário para médias empresas, quanto à questão do prazo, a saber: o crédito de curto prazo e o de longo prazo.

Bernhoeft (1997, p. 49-50) afirma:

“Carregado com custos pesados, que se traduzem em estratosféricas margens de juros sobre seus empréstimos, e carente de sistemas apropriados para a avaliação de risco, o sistema bancário brasileiro

¹⁴ Para maiores detalhes sobre o ciclo de vida de uma empresa, ver IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade*, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

está mal preparado para exercer seu papel clássico na economia: conceder crédito.”

Tradicionalmente os bancos privados sempre foram grandes emprestadores de curto prazo, cabendo aos bancos públicos, principalmente os de desenvolvimento e fomento, concessões de longo prazo.

Fazendo apenas uma observação a respeito do vocábulo “estratosféricos” citado pelo autor, o Banco Central do Brasil fez um levantamento, em 05 de dezembro de 2000, no relatório de mercado denominado Focus, sobre o *spread* dos bancos.

A Tabela 7 demonstra que, segundo esse levantamento, o lucro embutido nos juros não é assim tão fora da realidade como muitos pensam.

TABELA 7
Composição do spread bancário

	Abr/99		Out/99		Abr/00		Ago/00	
	%am	%	%am	%	%am	%	%am	%
Spread médio	3,71	100	3,16	100	2,49	100	2,39	100
Margem de lucro líquida	1,25	34	1,24	39	1,01	41	0,87	36
Impostos diretos	0,62	17	0,73	23	0,59	24	0,51	21
Impostos indiretos	0,55	15	0,23	7	0,21	8	0,21	9
Custos administrativos	0,47	13	0,54	17	0,46	18	0,46	19
Inadimplência	0,82	22	0,42	13	0,22	9	0,34	14

FONTE: Banco Central do Brasil, 2002.

Algumas observações podem ser extraídas da Tabela 7. Em primeiro lugar, o *spread* médio cobrado pelos bancos no período de abril de 1999 a agosto de 2000 caiu 35,5%. Os impostos totais (diretos + indiretos) mantiveram-se estáveis, ao redor dos 30%. Os custos administrativos elevaram-se em 46%, e a inadimplência, que oscilou bastante, caiu 36%.

Fazendo uma síntese da tabela, o lucro dos bancos, analisado pela ótica do *spread* de seus empréstimos, varia basicamente em razão de apenas duas variáveis: custos administrativos e inadimplência. Aqui se explica um dos motivos de o crédito ser tão importante aos bancos e, principalmente, o fato de o custo do crédito cair na ponta e não alcançar em sua plenitude as pessoas jurídicas.

Uma visão maior das carteiras de créditos dos bancos pode ser vista na Tabela 8, extraída do relatório da ANDIMA (2001, p. 66):

TABELA 8
Composição da Carteira de Crédito do Setor Bancário (%)

Itens do Ativo*	Bancos Públicos			Bancos Privados		
	Dez/98	Dez/99	Dez/00	Dez/98	Dez/99	Dez/00
Operações de crédito	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Empréstimos e títulos descontados	18,0	13,3	16,5	49,4	53,3	57,5
Financiamentos rurais e agroindustriais	17,9	17,8	19,5	6,9	6,6	6,9
Financiamentos imobiliários	53,7	55,6	59,0	13,2	11,1	8,0
Outros financiamentos	7,8	8,7	8,7	34,1	33,4	34,7

Itens do Ativo*	Bancos Estrangeiros			Total do Setor Bancário		
	Dez/98	Dez/99	Dez/00	Dez/98	Dez/99	Dez/00
Operações de crédito	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Empréstimos e títulos descontados	50,4	46,4	47,5	32,7	32,6	39,4
Financiamentos rurais e agroindustriais	6,2	4,1	5,8	12,7	11,4	11,4
Financiamentos imobiliários	5,3	6,6	5,5	33,6	31,6	26,7
Outros financiamentos	42,2	45,4	46,1	21,3	24,0	27,7

FONTE: Adaptado de ANDIMA. *O novo perfil do sistema financeiro*. 2001.

(*) As parcelas não somam 100% por não estarem incluídas algumas contas e, principalmente, não descontadas as provisões para perdas em títulos formados no período.

Pela Tabela 8 pode-se verificar a afirmação do parágrafo anterior. O primeiro tipo de empréstimo é de curto prazo (inferior a 365 dias). Os bancos privados e estrangeiros estão altamente concentrados nesse segmento, pois têm retorno mais rápido do recurso aplicado. Já a parcela em financiamentos imobiliários está praticamente entre os públicos e privados nacionais. Os estrangeiros quase não fazem esse tipo de empréstimo (os prazos são muito longos – normalmente superiores a 120 meses). E, quando analisada a carteira rural,¹⁵ a situação ainda é mais discriminatória. Nesta os bancos privados e estrangeiros só possuem esse tipo

¹⁵ Para maiores detalhes sobre crédito rural, ver WILDMANN, Igor Pantuzza. *Crédito rural*. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

de empréstimo, que tem elevado histórico de inadimplência, pois são obrigados a repassar, como já dito, 25% do total de depósitos à vista na referida carteira.

Embora não façam empréstimos de longo prazo, os bancos comerciais ainda são, na concepção de Tavares e Carvalheiro (1989, p. 25), fomentadores da economia:

“Portanto, deve ser entendido que o papel dos bancos comerciais no processo de desenvolvimento econômico passa pelo financiamento do capital de giro e crédito ao consumidor – financiamento da produção e consumo corrente – onde o primeiro se constitui, em última análise, numa forma indireta de financiamento de investimentos, uma vez que deixa livres os recursos utilizados nas inversões fixas.”

No relatório da ANDIMA (2001) afirma-se que, apesar de a oferta de crédito bancário no País ter crescido desde o Plano Real, alguns fatores, como instabilidade política, impedem o amadurecimento desse mercado ainda mais.

Outra visão desse cenário foi fornecida por Mouteira (2001, p. C2), que enfatiza que o sistema de “bancos continuam financiando a rolagem da dívida pública – a forma mais fácil de aplicar o dinheiro – ao invés de financiar o setor privado”.

Conquanto para pessoas físicas a maior parte do crédito seja calculada e concedida automaticamente por sistemas, no caso das médias empresas a presença de um gerente de contas (comercial) é ainda fundamental. Ele passa a ser a interface entre a empresa e a área de decisão do banco.

Esta é uma das razões pela qual ainda se fazem necessárias várias documentações complementares às exigidas pela Resolução 2.025 do Banco Central do Brasil. Como as decisões são quase sempre colegiadas, a necessidade de documentos comprobatórios aumenta em razão direta ao tamanho do empréstimo.

Para que se estabeleça uma relação mais segura entre as partes (tomador e cedente), a confiança é um fator primordial e imutável no relacionamento entre os bancos e as médias empresas.

Infelizmente a contabilidade apresentada não é confiável em sua íntegra, o que também faz necessária tanto a presença do gerente de contas como de documentos adicionais. Históricos indiscutíveis sobre esse assunto podem ser

citados: o próprio Banco Nacional, que possuía auditoria externa (estrangeira), quando quebrou, em 1985, apresentava, em seu balancete publicado, lucro (à época, superior a US\$ 10 milhões).

A relação comercial dos bancos é complexa, sobretudo no tocante a este produto crédito. Entretanto, não apenas essa característica contribui para isso. O perfil, o tipo de cada cliente também fortemente influencia na relação, conforme será apresentado no item seguinte.

2.5 CLIENTES DOS BANCOS

A figura do cliente existe em todo e qualquer relacionamento comercial. Sempre haverá a figura do vendedor e do comprador. Um dos grandes diferenciais será como a venda será efetuada e por quem. Em nível macro, os bancos têm apenas dois tipos de clientes: pessoas físicas e jurídicas. Especificamente sobre esses clientes, afirma Toledo (1978, p. 76):

“Um dos problemas mais sérios dos bancos é o da venda pessoal. Muitos excelentes negócios podem ser conseguidos, frutos apenas do bom relacionamento do banco, através de seus funcionários, com os clientes, e do nível de qualidade dos serviços oferecidos.”

Dados consolidados, obtidos no site da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) – www.febraban.org.br) apontam o seguinte: em 1998 havia 44,7 milhões de correntistas no País; em 1999, esse número foi a 49,9 milhões (acréscimo de 5,2 milhões) e em 2000 era de 55,8 milhões (incremento de 5,9 milhões). Esses dados incluem tanto as pessoas físicas como jurídicas.

Com relação aos dados acima, Bautzer (2002, p. C3) afirma: “A maior parte de novas contas foi aberta por pessoas já bancarizadas”.

No Brasil, o principal aspecto de diferenciação dos dois tipos de clientes é a forma como estão cadastrados na Receita Federal: as pessoas físicas, com Cadastro de Pessoa Física (CPF) e as jurídicas com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), em substituição ao Cadastro Geral de Contribuintes (CGC).

A especificidade entre cada um desses dois tipos, também chamada de segmentação, é uma prerrogativa ou estratégia de competição de cada banco. Assim, em determinado banco as pessoas físicas podem ter diferentes níveis de classificação. Conforme já explicado, geralmente esses níveis são dados de acordo com a renda do cliente. Mas o que é um cliente?

O que é um cliente?

O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.

O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.

O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito de nosso trabalho.

O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.

O cliente é uma parte essencial do nosso negócio – não uma parte descartável.

O cliente não significa só dinheiro no caixa registrador. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.

O cliente merece toda a atenção e cortesia possível.

Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário.

Sem o cliente você fecharia suas portas.

Nunca esqueça disso.

Autor desconhecido

Figura 1 – O que é um cliente?
 FONTE: BRADFORD; ALBRECHT (1992:17)

Deve-se, entretanto, expandir um pouco mais a abrangência. Empresas são compostas de pessoas. Mesmo que a empresa tenha apenas um dono, o cotidiano dela sempre é gerido por mais pessoas.

Então, para fins deste trabalho, deve-se analisar esse tema sob uma ótica mais abrangente, envolvendo os processos empresariais e a filosofia humana de seus integrantes.

Reis (1998, p. 9) traz uma elucidação para essa intriga: “Considerando-se os bancos como fornecedores de soluções para os problemas dos clientes, estes, por sua vez, esperam ver as suas expectativas superadas”.

Independentemente da situação (aplicador ou tomador de crédito), todos os clientes desejam ter suas demandas atendidas. Refrisando uma vez mais, há as

imposições governamentais que restringem a capacidade de os bancos satisfazerem plenamente seus clientes.

Traçando um paralelo entre solução e satisfação, pode-se afirmar que o cliente bancário, seja ele pessoa física ou jurídica, tem sempre em mente, quando procura um banco, a expectativa de que suas necessidades serão atendidas.

Geralmente o empresário conhece de seu produto, mas tem pouco (ou quase nenhum) conhecimento sobre produtos e serviços financeiros/bancários. Nestes casos, a expectativa em relação ao banco é ainda maior, pois ele espera que as soluções lhe sejam apresentadas e que sejam as mais corretas, baratas (ou menos dispendiosas) e adequadas às suas necessidades.

Bradford e Albrecht (1992, p. 13) citam, como corolário, um caso sobre a individualidade de clientes bancários:

“John Barrier não impressiona pela aparência. Ele usa roupas sujas de construção e dirige uma velha pickup. Há mais de trinta anos trabalhava com a Old National Bank em Spokane, Washington. Certa ocasião foi ao banco e pediu à caixa para carimbar o ticket do estacionamento, no valor de 60 centavos. Barrier conta que a moça se recusou, dizendo que ele precisaria fazer um depósito. Ele pediu para falar com o gerente, que também se recusou a carimbar o ticket. Assim, depois de 30 anos, John fechou a sua conta no Old National Bank e transferiu o seu dinheiro – todos os dois milhões de dólares – para o Seafist Bank.”

Essa passagem mostrou a importância dada à aparência externa. No caso de médias empresas, a estrutura física seria o equivalente. Além disso, demonstra o impacto da tecnologia. A citação comenta que o cliente utilizou o serviço de uma pessoa, e não de uma máquina de auto-atendimento. Certamente o desfecho seria outro se o cliente tivesse efetuado suas transações por meios eletrônicos. O tópico seguinte apresenta o que são as chamadas tecnologias bancárias.

2.6 TECNOLOGIA BANCÁRIA

Assunto muito em voga quando o tema é banco, a tecnologia é até mesmo um motivo de opção por parte de clientes. Reis (1998, p. 36), ao comentar sobre a tecnologia bancária, faz a seguinte observação:

Inovações tecnológicas devem ser objeto de uma cuidadosa análise e de um planejamento muito bem executado. Se elas podem representar um diferencial competitivo, também podem, se mal geridas, representar um ponto negativo na qualidade percebida pelo cliente.

Quando foi lançado, nos finais da década de 60, o caixa automático tinha duas funções, por ordem de importância quanto às estratégias dos bancos: redução de custos e melhoria no atendimento aos clientes.

Dessa época até hoje as inovações tecnológicas voltadas para o segmento bancário não pararam de surgir. Atualmente, para uma pessoa física, já é praticamente possível ter uma conta bancária sem ter de ir à agência. Computadores, internet e o sistema de telefonia sem fio já permitem ao cliente efetuar infinitas operações que antes só eram possíveis nas agências.

Para um banco possuir um sistema altamente informatizado implica redução de seus custos, desde que, obviamente, tenha escala para tal.

Para empresas médias, a tecnologia bancária já é parte integrante de sua rotina. Não mais se imagina uma empresa sem sistemas de consultas em sua sede. Como as transações cada vez mais se tornam eletrônicas, ou seja, cada vez menos há circulação de moedas (papel-moeda e moedas metálicas), a informática incorporou-se ao processo bancário.

Segundo a FEBRABAN,

“O crescimento, no ano passado, do número de contas correntes (+ 5,9 milhões), os investimentos em equipamentos de telecomunicações e de informática (R\$ 1,7 bilhão) e o aumento no volume de serviços prestados se refletiram na elevação em 17% do total de transações. Merece especial destaque o crescimento das transações por computadores – via Internet ou *home e office banking* – por equipamentos de auto-atendimento e as de origem interna, que são aquelas executadas pelo próprio banco para atender a demanda

dos clientes – pagamentos programados, débitos de financiamentos, de tarifas, dentre outros.”

Isso reflete os pesados investimentos que vêm sendo realizados pelos bancos nesta questão de tecnologia.

A Tabela 9, a seguir, retrata a posição das formas de transação efetuadas no Brasil:

TABELA 9
Formas de transações

	1999	2000
Automático externo (1)	3,92	3,39
Automático interno (2)	19,12	21,84
Auto-atendimento (3)	37,36	40,31
Home e office banking (4)	3,98	4,96
Internet banking (5)	0,90	2,25
POS (6)	1,83	1,91
Envolvendo funcionários (7)	31,88	24,54
Outras (8)	1,01	0,79
Total	100,0	100,0

- (1) débitos automáticos de contas de luz, água, gás e telefone, crédito de salário e outras;
 (2) tarifa para fornecimento de talão de cheques, taxa de renovação de ficha cadastral, crédito de dividendos de ações e outras;
 (3) operações realizadas diretamente pelo cliente, como: saque em ATMs e em "cash dispensers", emissão de talão de cheques, consulta a saldo, emissão de extratos, pagamentos de contas, etc;
 (4) transações via microcomputadores instalados em residências ou em escritórios;
 (5) transações via microcomputadores instalados em residências ou em escritórios fazendo uso da internet;
 (6) transferência eletrônica de fundos via terminais de ponto de venda que realizam Transferência Eletrônica de Fundos, facilitando pagamentos em lojas, supermercados, postos de gasolina e no comércio em geral;
 (7) saques diretamente no caixa e pagamentos de contas;
 (8) via central de atendimento com ajuda de funcionário do banco

FONTE: FEBRABAN

Acredita-se que esse processo não deve ser interrompido tão cedo. Conforme anteriormente referenciado, além da redução de custos, lhe oferece comodidade, facilidade e agilidade aos clientes, proporcionando-lhes maiores índices de satisfação.

Completando as informações acima apresentadas, cabe a apreciação do relatório da ANDIMA (2001, p. 46) sobre a tecnologia bancária:

“Em grande medida, os custos fixos seriam elevados pela indivisibilidade desses sistemas (eletrônicos): não se investe em informatização adicionando-se unidades de computadores, mas sim

instalando-se sistemas de computação. O mesmo vale para comunicações a automação: a instalação de caixas eletrônicos isolados e em pequeno número não é suficiente para atrair clientes.”

Um resumo deste tópico é também uma simples constatação: de nada adiantam as melhores máquinas e as mais avançadas tecnologias se não houver pessoas capacitadas para operá-las e clientes conscientes para utilizá-las. Além disso, todo esse aparato deve tornar acessível aos clientes os melhores produtos e serviços disponíveis nos bancos, como será discutido a seguir.

2.7 PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS

Peter & Churchill (2000, p. 290), citando a definição da American Marketing Association, descrevem serviço como “produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis ou, pelo menos, intangíveis em sua maior parte”. Esse é um conceito ao mesmo tempo ambíguo e abrangente: traduz serviço como um produto.

Para Reis (1998, p. 107), serviço é “aquilo que se traduz nas respostas às expectativas dos clientes gerados no ato da venda, entregues sem transtornos e com resultados positivos”. Ou seja, satisfação dos clientes.

Sob o prisma de médias empresas, num relacionamento bancário, pode-se afirmar que a conquista dessas expectativas, no tocante aos produtos bancários, pode ser (mais) facilmente atingida, uma vez que eles não diferem muito.

Analisando-se friamente, o que um banco faz? Vende e compra dinheiro ou presta um serviço? O dinheiro, em si, é uma mercadoria? Sandroni (1996, p. 120) assim define dinheiro: “Denominação genérica do meio de pagamento mais comum em praticamente todos os países”. Continua esse autor sobre as funções do dinheiro: “A primeira delas é ser um meio de troca”; “outra função do dinheiro é a de representar uma medida de valor” e “a terceira função é a de diferir pagamentos”.

Já Gonzáles & Pascual (2001, p. 47) assim definem a função de um banco:

“Ao longo do processo histórico foram-se sedimentando as três

principais funções de um banco:

1. A intermediação financeira entre tomadores e poupadores.
2. A produção de um conjunto completo de serviços, entre os que se destacam os serviços de cobrança e pagamento. Nesta função também se incluem a assessoria econômica do banco a seus clientes, sejam empresas ou particulares.
3. Derivadamente, o banco parece como canalizador da política monetária do país, e que o banco emissor, através do sistema de coeficientes, abranja o banco privado e outras instituições financeiras no controle das variáveis monetárias: quantidade de dinheiro e tipos de taxas.” (Livre tradução do autor)

Assim, analisando-se os bancos como intermediários, pode-se afirmar que eles efetivamente prestam serviços: guardam dinheiro dos poupadores e os emprestam aos tomadores.

Por outro lado, nessa função eles agregam valor ao produto dinheiro, remunerando os aplicadores (pagamento de juros sobre os investimentos) e cobrando juros dos tomadores. Assim, caracterizam-se como prestadores de serviços bancários/financeiros. Uma analogia pode ser feita ao afirmar que os bancos são os caixas da sociedade. Poucas são as pessoas (físicas ou jurídicas) que mantêm consigo valores em espécie. Preferem, por segurança e comodidade, colocá-los nos bancos.

Para elucidar ainda mais essa questão Peter & Churchill (2000) citam algumas características que distinguem serviços e bens (produtos), a saber:

- a) relação com os clientes: os serviços geralmente envolvem relações mais duradouras, enquanto produtos são breves e impessoais.
- b) perecibilidade: um serviço não pode ser armazenado, como o pode um produto.
- c) intangibilidade: um serviço prestado não ocupa lugar no espaço.
- d) inseparabilidade: “em muitos casos, um serviço não pode ser separado da pessoa do vendedor”.
- e) esforço do cliente: normalmente o cliente participa ativamente da prestação do serviço.
- f) uniformidade: raramente os serviços são únicos.

De posse dessa série de informações, pode-se, então, traçar um comparativo entre produtos e serviços oferecidos por bancos. Toledo (1978, p. 28)

afirma: “A distribuição de produtos físicos envolve o embarque de ‘bens’, enquanto que a distribuição de serviços envolve a disseminação de ‘processos’”.

Este mesmo autor (1978) traz uma alusão concisa sobre os bancos, ao destacar alguns pontos:

- A lealdade dos consumidores de serviços tende a ser maior que a de consumidores de produtos.
- Em termos marginais, para determinados serviços cada novo consumidor representa incremento de receitas e lucros.
- Consumidores atuais, ao utilizarem outros produtos e serviços da empresa, também podem representar incremento em lucros e receitas.
- Além do simples recebimento do serviço, consumidores estão interessados em assistência e orientação, uma atenção extra, em parte pela incerteza do objeto que estão comprando, em parte por conveniência e comodidade.

Outra observação feita pelo economista norte-americano Paul Brownridge, do Brenner Bank (1998, p. 48):

“No Brasil um banco não empresta dinheiro: ele vive de prestar serviços. E nem mesmo podemos considerar como serviço o trabalho que eles fazem. No dia que o brasileiro puder pagar contas pelo correio, como acontece aqui nos Estados Unidos, os bancos vão perder uma das maiores fontes de renda, que é cobrar contas.”

Assim, acredita-se ter esclarecido que efetivamente existem diferenças entre produtos e serviços bancários, e que os dois são oferecidos, às vezes simultaneamente, aos clientes.

A Tabela 10 apresenta um painel comparativo entre produtos e serviços (exemplo ilustrativo – restrito) oferecidos por bancos, notadamente aos clientes empresas de médio porte:

TABELA 10
Produtos e Serviços Bancários

Produtos				Serviços	
Ativos		Passivos			
Empréstimos	Curto prazo	Cheque especial	Captações	Fundos	Cobranças
		Capital de giro		Aplicações	Folha de pagamento
	Longo prazo	Leasing			Recolhimentos
	Repasses	Internet banking			

FONTE: Elaborada pelo autor.

Os produtos são fortemente fiscalizados pelo governo. Suas variações decorrem de preço.

Já os serviços são os verdadeiros diferenciadores. Toledo (1978, p. 81) afirma que “considerar certos serviços bancários como serviços profissionais representa para o banco uma oportunidade de definição ampliada de seu produto, pois esta vincula-se à identificação das necessidades básicas do cliente”.

Reis (1998, p. 6), com relação à diferenciação entre produtos e serviços bancários, é enfático:

“Os bancos apresentam, todos eles, produtos e serviços similares, pelo que a Qualidade dos Serviços prestados aos clientes representará o grande diferenciador e, em última análise, aquilo que fará um cliente optar por um ou outro banco.”

Continua o autor (1998, p. 8): “Uma vez que tanto os serviços quanto os produtos dos bancos não podem ser patenteados, resta aos bancos, como já salientamos, a qualidade dos serviços prestados aos clientes”.

2.8 MARKETING BANCÁRIO

Neste item serão apresentados tópicos específicos do marketing bancário. Sempre que possível, será traçada uma relação com o marketing tradicional. Como o primeiro deriva do segundo, as definições podem, em alguns casos, ser parecidas, mas procurou-se enquadrá-las no mundo financeiro.

2.8.1 Definições

Iniciar-se-á pela definição mais abrangente: a de marketing. Kotler (2001, p. 29) o define como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Já Peter & Churchill (2000, p. 4) citam a definição da American Marketing Association (AMA): “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Dessas duas definições podem ser retirados cinco pontos principais:

- *processo social*: lida diretamente com as relações sociais e suas conseqüências;
- *necessidades/desejos*: trata de satisfação;
- *criação, oferta e livre negociação*: planejamento, execução, concepção, estratégias mercadológicas (preços, promoção, distribuição): pode-se resumir em três dos quatro “p’s” do marketing;
- *produtos e/ou serviços*: o que é ofertado, ou o meio de atingir os objetivos anteriores;
- *pessoas* (ou grupos): a quem se destina o marketing.

Em termos de marketing bancário, há um novo objetivo, que é o lucro. Gonzáles & Pascual (2001, p. 274) assim definem o marketing bancário:

“O marketing bancário pode ser definido como um conjunto de ações que permitem criar e distribuir os serviços que respondem às necessidades dos consumidores, e que contribuem a aumentar a riqueza dos acionistas do banco.” (Livre tradução do autor)

A Figura 2, a seguir, ilustra a definição de marketing bancário: os bancos procuram oferecer aos clientes os melhores produtos e serviços, pois recebem deste a remuneração pelo serviço prestado. Essa remuneração se traduz em lucro aos acionistas.

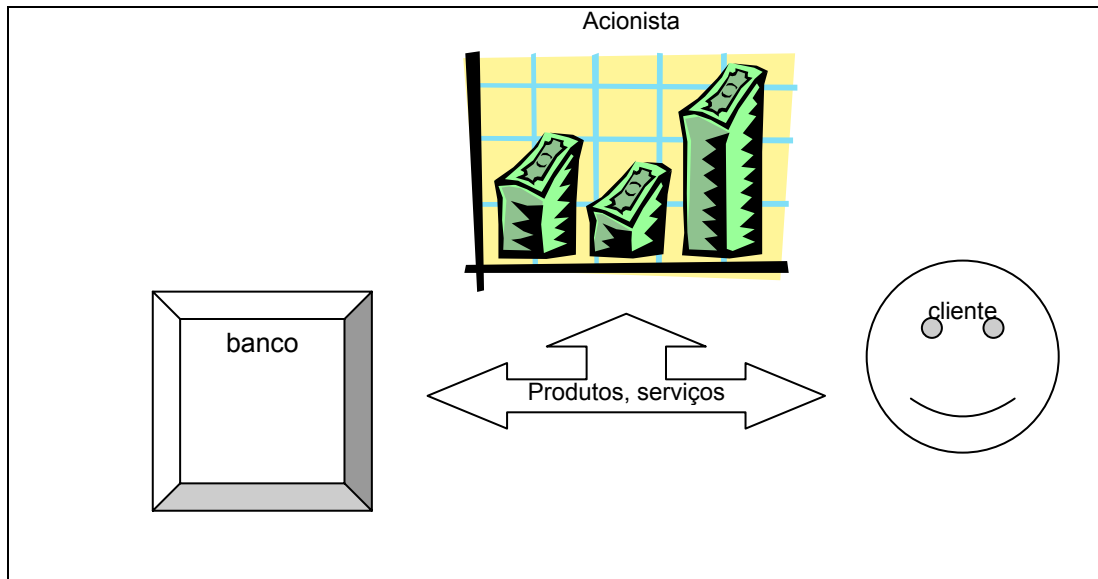


Figura 2 – Acionistas, clientes e bancos
 FONTE: Elaborada pelo autor.

Especificamente sobre produtos e serviços, Cobra (2000, p. 83) afirma que os produtos bancários “além de interesses monetários, pressupõem a prestação de serviços financeiros”. E que os serviços bancários “são os serviços prestados por uma entidade bancária e que acompanham os produtos bancários a seus clientes pessoas físicas e jurídicas”.

Ainda de acordo com a definição de marketing bancário, cabe a observação do conceito de serviço. Grönroos (1995, p. 34) lista várias definições de serviços propostas por importantes autores, dentre as quais selecionou-se:

“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) (Regan, 1963).”

Uma síntese do que vem a ser serviço é definido por Schor, apud Bateson e Hoffman (2001, p. 34): “Um produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele ou consome, ou, de alguma maneira, usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então chamamos de serviço”.

No marketing financeiro esse aspecto é bastante controverso, pois tanto há produto (moeda escritural – dinheiro em espécie) como não (moeda fictícia – cartão de crédito, cheque). Cobra (2000, p. 45) assim condensa essa dualidade:

“Portanto, um produto ou serviço financeiro é todo bem tangível ou intangível que supõe a base de transação entre a empresa e seus clientes”.

Quanto à figura dos clientes, no caso específico do setor financeiro, estes figuram tanto como fornecedores (aplicadores, poupadores) e também como consumidores (tomadores de recursos). Há ainda um terceiro grupo, que não se enquadra especificamente em nenhuma dessas duas categorias, que são os clientes que apenas utilizam os serviços do banco (como, por exemplo, apenas a conta corrente para movimentação). Não obstante, Cobra (2000, p. 93) afirma que “para um banco, o produto carro-chefe é normalmente a conta corrente”.

Sob essa peculiaridade dos bancos, Toledo (1978, p. 60) afirma:

“O que torna o marketing bancário diferente, neste caso, é o fato de ser o único voltado fortemente para a pesquisa de sua ‘matéria-prima’ e não baseado somente na difusão de produtos, além de o cliente ser, com freqüência, o próprio fornecedor do banco, individual ou coletivamente.”

Isso implica que os bancos devem direcionar seus esforços de marketing, no que tange a produtos e serviços, para dois lados: os aplicadores e os demandantes de recursos.

Prossegue Toledo (1978, p. 62):

“Há uma dualidade de relações banco-mercado. O banco deve estar duplamente orientado para a clientela, quer como agente fornecedor e aplicador de capitais quer como tomador de recursos, sofrendo, portanto, uma forte concorrência nos dois tipos de mercado.”

Gonzáles & Pascual (2001) sintetizando esta parte descritiva do marketing bancário, elencam cinco “elementos básicos”:

a) existência de uma relação dupla entre cliente e instituição financeira: comentada acima, quando o banco age como intermediário entre aplicadores e poupadores;

b) forte competitividade e assimilação quase automática de novos produtos pela maioria dos participantes do sistema financeiro: por ser altamente regulado, não há muitas alternativas aos produtos e serviços oferecidos pelas diversas instituições, e eventuais novidades são rapidamente copiadas pela concorrência;

c) existência de uma clientela muito heterogênea: conforme descrito, de maneira geral são as pessoas físicas e jurídicas, que se “subdividem” em outras categorias. É a segmentação;

d) confidencialidade: no Brasil conhecido como “sigilo bancário”. Aspecto fortemente vigiado pelas autoridades;

e) prestação de serviço em qualquer parte e em tempo real: com as modernas tecnologias hoje existentes, os clientes podem utilizar os produtos e serviços bancários praticamente a qualquer hora e de qualquer lugar do planeta.

Apresentados aspectos gerais sobre marketing bancário, faz-se necessário realçar a importância das médias empresas. O tópico seguinte definirá a relevância dada pelo marketing bancário a esses importantes clientes.

2.8.2 Aspectos da segmentação – Médias empresas

O mercado bancário pode ser considerado como um dos mais amplos dentre os existentes. Trata desde pequenos clientes pessoas físicas até grandes corporações de caráter global. Toledo (1978, p. 62), ao comentar sobre a abrangência desse mercado, do lado da demanda, afirma:

“A demanda está diversificada em muitos segmentos de caráter bem diferenciado, desde o representado por grandes empresas industriais e comerciais até os clientes particulares. Neste caso, os bancos são típicos, atuando tanto no mercado industrial como no mercado de bens de consumo final, o que, em geral, não acontece com o setor de bens de consumo.”

Em termos de teoria de marketing, torna-se necessário, então, segmentar o mercado em que se deseja atuar. Para Churchill & Peter (2000, p. 204), a segmentação de mercado é “processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes”. De maneira geral, há dois tipos de cliente bancário: pessoas físicas e pessoas jurídicas (empresas).

A forma de segmentá-los, no mercado financeiro, é proposta por Cobra (2000, p. 108): “Os critérios a serem adotados para a segmentação do mercado para produtos e serviços financeiros devem levar em conta, inicialmente, os atributos físicos dos produtos e serviços e depois os atributos comportamentais relativos aos clientes”. Para fins e objetivos deste trabalho, focar-se-á nas pessoas jurídicas de médio porte. Toledo (1978, p. 68) diz sobre esse tipo de cliente: “O mercado representado pelas empresas encontra-se presentemente em uma situação ainda não muito definida e sedimentada.” Essa afirmação pode ser confirmada pela Tabela 2 (p. 20) apresentada no capítulo 1, onde cada uma das sete instituições citadas tem seu próprio conceito de média empresa (por faturamento).

Rocha (1977) apud Toledo (1978, p. 145) afirma, ainda, a respeito do atendimento às médias empresas:

“O sistema bancário privado criado no Brasil não é suficientemente ‘grande’ para atender às necessidades do big business, não conseguindo, portanto, impulsionar a criação da grande empresa nacional privada, como desejariam as autoridades monetárias; por outro lado, é ‘grande demais’ para poder voltar a suficiente atenção às empresas pequena e média.”

Constata-se por esse tópico que muito há ainda a percorrer sobre o marketing bancário para médias empresas. Apesar de não ser um campo totalmente novo, suas especificidades ainda não foram completamente discutidas. O item seguinte procura detalhar um pouco mais sobre este campo de estudo.

2.8.3 Características específicas ao marketing bancário

Dentre todas as especificidades apresentadas sobre o marketing bancário, Toledo (1978, p. 58) afirma que elas devem estar fundamentadas em “alguns princípios”:

“Em primeiro lugar, o mercado deve ser o ponto de partida das atividades de marketing; em segundo lugar, marketing deveria ser coerente com a filosofia e a capacidade gerencial do banco, bem como de seus recursos; finalmente, marketing nunca deverá comprometer a posição do banco na comunidade.”

O primeiro dos três aspectos refere-se ao “p” de praça, tendo cada região sua especificidade. Bancos devem ter foco às necessidades de cada ambiente geográfico. Cobra (2000, p. 45) afirma que “uma instituição financeira precisa estar onde os clientes estão, ou melhor, ela precisa ir até os seus clientes”.

O aspecto seguinte é parte integrante das modalidades de banco (varejo, atacado e de investimento), sendo que cada instituição tem origem e volta-se para determinado foco, apesar de muitas vezes operar na três. Kotler (2000) trata dessa característica como “marketing de nicho”. O grande diferencial é a forma de tratar as demandas das médias empresas e a percepção desse tratamento.

Por fim, o terceiro aspecto tem conotação de regulamentação. Um banco deve seguir rigorosamente todas as leis peculiares a seu funcionamento, sob pena, além das sanções judiciais, de ter sua imagem desgastada perante os clientes. Kotler (2001:173) ressalta os propósitos centrais da legislação de negócios: “proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas”.

Desta forma, a vantagem competitiva dos bancos é citada por Ron Dent, *apud* Albretch e Bradford (1992, p. 5): “descobrimos que a maior parte das contas ‘captadas’ eram resultado de incidentes com outros bancos, onde alguma coisa tinha deixado o cliente com raiva”.

Sendo o marketing uma ciência em constante e infinito processo de mudança/maturação, o marketing bancário, por ser mais novo, necessita de mais estudos. Gonzáles & Pascual (2001, p. 275) apresentam algumas tendências do marketing bancário:

TABELA 11

Tendências atuais no marketing bancário

O marketing está focado na diferenciação com respeito a outras entidades e a superação, mediante vantagens competitivas a médio e longo prazos, permitindo satisfazer o cliente.
O marketing personalizado e individualizado através do diálogo com o cliente (marketing direto) e a criação de produtos financeiros sob medida.
Concepção de marketing estendida a toda organização e especialmente nos pontos de venda da rede de força de vendas.
O marketing se especializa em segmentos de clientes e mercados específicos.
Terá por objetivo a vinculação e fidelização do cliente mediante a concretização de segmentos de clientes e desenho de estratégias segundo os mercados específicos.

FONTE: GONZÁLES, Altina Sebastián; PASCUAL, Joaquín López. *Gestión bancaria*. Madrid: McGrawHill, 2001 (Livre tradução do autor).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados o desenho metodológico que foi adotado, os aspectos gerais da população objeto da pesquisa, o perfil demográfico das cidades, a definição da amostra, a forma de coleta de dados e como estes serão analisados.

Neste trabalho, mediante a observação do comportamento real, serão identificadas as relações entre bancos e empresas médias, ou seja, aliar os ensinamentos teóricos à experiência cotidiana. Richardson (1999, p. 16) afirma que “a pesquisa social crítica tem como fundamento a procura coletiva de solução de problemas práticos”.

O que se procura é, em essência, mensurar a relação entre clientes e fornecedores; no caso específico deste trabalho, médias empresas e bancos. Kotler (2001, p. 125) afirma que pesquisa de marketing “corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”. Mattar (1999, p. 53) acrescenta “relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e idéias”.

A satisfação é uma qualidade de difícil mensuração. Não se pode contá-la. Para que se possa efetuar a pesquisa com o objetivo proposto, utilizou-se o método quantitativo, pois, para Mattar (1999, p. 77) esse método “procura medir o grau em que algo está presente”. Do ponto de vista acadêmico, como salienta Richardson (1999, p. 70), “o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

Independentemente da forma de observação cabe a ressalva feita por Richardson (1999, p. 36) de que “a ciência não tem o poder de alcançar a verdade ou a falsidade. Os enunciados científicos somente podem alcançar graus de probabilidade”.

Para melhor visualização do tipo de pesquisa utilizado será transcrita a figura apresentada por Malhotra (2001, p. 105):

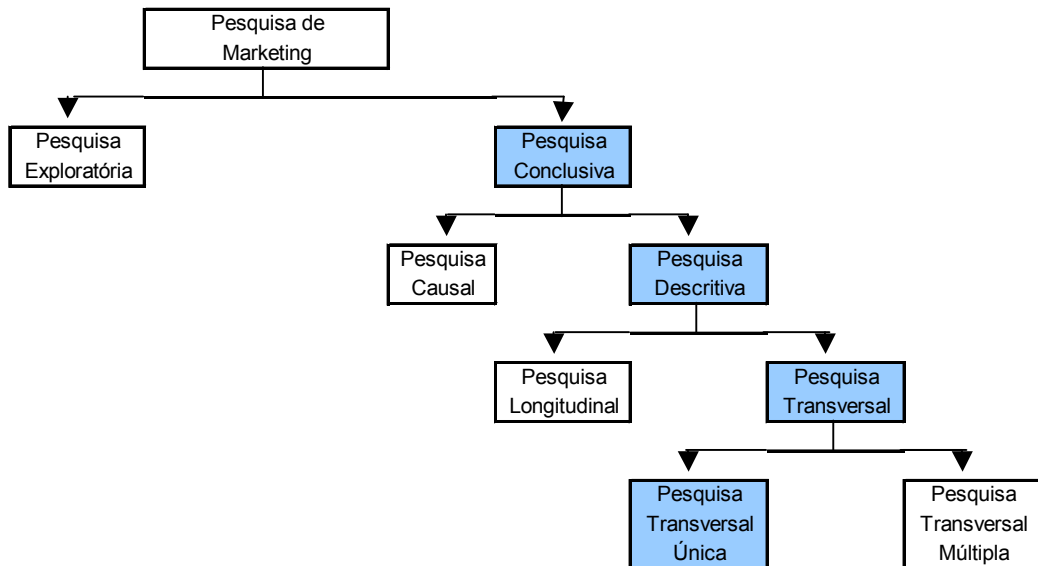


Figura 3 – Tipos de pesquisa de marketing

FONTE: MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como conclusiva, pois, conforme Malhotra (2001, p. 106) ela é “concebida para auxiliar o responsável pelas decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação”.

Mattar (1999, p. 85) afirma que pesquisas conclusivas descritivas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.” Em ambas definições percebe-se a utilização de cursos de ação, que é um dos objetivos deste trabalho: buscar ações que melhorem a satisfação no relacionamento entre bancos e médias empresas.

Esse tipo de pesquisa apresenta, ainda segundo Mattar (1999, p. 77), dois tipos de possibilidades: pesquisa descritiva e pesquisa causal, sendo que “a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo, enquanto a pesquisa causal procura verificar relações entre variáveis que expliquem o fenômeno em estudo.” Richardson (1999, p. 66) complementa, ao dizer o momento de utilizar

estudos descritivos, qual seja, “quando se deseja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno”.

Gil (1999, p. 44) afirma que as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Percebe-se que as definições acima tem como objetivo central a descrição de características ou fenômenos. A mensuração da satisfação das médias empresas no relacionamento com o principal banco é, pois, uma característica desta relação.

Para corroborar essa opção de pesquisa, Gil (1999, p. 44) cita que “são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Malhotra (2001), por seu lado, afirma que esse tipo de pesquisa pode ser transversal ou longitudinal. Foi utilizado o transversal, pois Malhotra (2001, p. 109) assim o descreve: “Um tipo de pesquisa que envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos de população somente uma vez”.

Este mesmo autor Malhotra (2001, p. 109) define que “nos estudos transversais únicos é extraída somente uma amostra de entrevistados da população-alvo e as informações são obtidas desta amostra somente uma vez”.

Quanto à amplitude e à profundidade desta pesquisa foi feito um levantamento de campo, pois, para Mattar (1999, p. 88) “com o levantamento de campo procuramos ter dados representativos da população de interesse”.

Conforme dados apresentados neste trabalho, tanto a mutabilidade dos profissionais bancários como a sobrevivência das médias empresas são extremamente dinâmicas. Somado ao fato de que as condições econômicas são mais mutantes ainda, a visão de um momento específico de tempo se justifica, pois o objetivo deste trabalho é o entendimento de uma situação relacional, sem, contudo, propor métodos e modelos sobre ele. Richardson (1999, p. 57) corrobora dizendo que, “portanto, o fenômeno tem características próprias e ocupa um lugar no tempo”. Malhotra (2001, p. 129) sobre o tema *atualidade* afirma que “a pesquisa de marketing exige dados atuais”.

3.1 A POPULAÇÃO

A população desta pesquisa foi composta, na data de sua realização, de 74 grupos econômicos ativos,¹⁶ distribuídos em 8 agências de um grande banco nacional privado, dispersa em 6 cidades de 2 Estados (Minas Gerais e Rio de Janeiro), conforme a Tabela 12, a seguir:

TABELA 12
Distribuição da base de grupos econômicos

Cidade	Agência	Quantidade de Grupos Econômicos	% Grupos	% Cidades
Juiz de Fora – MG	0192	26	35,14	51,35
	7169	10	13,51	
	7366	02	02,71	
Itaperuna – RJ	0296	08	10,81	10,81
Cataguases – MG	0737	10	13,51	13,51
Além Paraíba – MG	0873	04	05,40	05,40
Muriaé – MG	0878	07	09,46	09,46
Leopoldina – MG	0937	07	09,46	09,46

FONTE: Dados secundários.

As cidades do Estado de Minas Gerais fazem parte da região conhecida como “Zona da Mata”, que engloba também outras cidades. Já a cidade fluminense de Itaperuna faz parte da região dos “Lagos” (norte do Estado), situando-se próxima à divisa desses dois Estados.

TABELA 13
Características da população

	Setor Econômico		Número Funcionários		
	Quantidade	%	Quantidade	%	
Primário	0	-	Até 50	12	16%
Secundário	26	35%	51 a 250	44	59%
Terciário	48	65%	251 a 500	13	18%
			Acima 501	5	7%
TOTAL	74	100%		74	100%

FONTE: Dados secundários.

¹⁶ Por grupo econômico ativo entende-se: a) empresas isoladas ou grupos compostos por duas ou mais empresas com vinculação societária – controladas e coligadas; b) ativas: possuam relacionamento comercial com a instituição financeira, não sendo válida renegociação e/ou confissão de dívidas, e que tenham quatro ou mais produtos e/ou serviços na data da pesquisa.

Na apresentação da população, percebe-se que em bancos privados inexistem empresas médias pertencentes ao setor eminentemente primário da economia. Não há estudos específicos sobre esse motivo (hipóteses podem ser encontradas, de forma sutil, em Wildimann¹⁷). Uma das teorias é que, no setor primário, há grandes extremos em questão de porte: ou há pequenos produtores – geralmente pessoas físicas – ou grandes empresas – normalmente controladas/coligadas de algum outro grupo econômico.

Uma segunda teoria é que, por demandarem recursos oriundos de crédito rural, o setor público torna-se o principal ofertante. A Tabela 6,¹⁸ no capítulo 2, demonstrou-se em números essa teoria, quando se verificou que 6,9% da carteira de crédito dos bancos comerciais privados estava direcionada a financiamentos rurais e agroindustriais, conquanto nos bancos públicos esse percentual era de 19,5% (2,83 vezes maior).

Relativamente à quantidade de funcionários, verifica-se concentração na escala de 51 a 250 funcionários. Esse resultado tem estrita ligação com os fatores levantados (setor econômico, faturamento e situação). Empresas médias dos setores secundários e terciários concentram um grande número de pessoas empregadas.

TABELA 14

Distribuição de freqüência da população pesquisada em relação ao faturamento

Faturamento Anual	Freqüência	% cumulativo
3.600	2	2,70%
9.150	22	32,43%
14.700	27	68,92%
20.250	11	83,78%
25.800	6	91,89%
31.350	0	91,89%
36.900	3	95,95%
42.450	0	95,95%
Acima de 42,451	3	100,00%

FONTE: Dados secundários.

¹⁷ WILDMANN, Igor Pantuzza. *Crédito rural*. Belo Horizonte: Del Rey. 2001.

¹⁸ ANDIMA. *O novo perfil do sistema financeiro*. 2001, p. 24.

Outro fator a considerar – sendo este o divisor deste estudo – é o faturamento médio anual das empresas. Na população pesquisada, o valor anual mínimo de faturamento foi de R\$ 3.600 m e o máximo de R\$ 48.000 m. A média foi de R\$ 14.193 m. Esse critério de porte não é rígido. Pequenas variações (para cima e para baixo) acontecem em praticamente todas as instituições financeiras, e não há parâmetros acadêmicos que os enquadrem cientificamente.

Percebe-se que a maior parte encontra-se com faturamento acima de R\$3.600 mil e menor que R\$ 31.350 mil (89,19%). Também não há, ao menos na população analisada, relação entre o setor de atividade, a quantidade de funcionários e o faturamento médio anual. Não é motivo deste trabalho fazer essa correlação, mas pode-se deduzir que ela depende muito do segmento de atuação de cada média empresa.

TABELA 15
Situação da empresas

Situação		
	Quantidade	Percentual
Tomador	58	78.38%
Doador	6	8.11%
Neutro	10	13.51%

FONTE: Dados secundários.

Outro aspecto importante neste estudo é a característica da situação da empresa, aqui dividida em três aspectos: tomadora (de recursos), aplicadora (doadora de recursos) e neutra (nenhuma das duas anteriores – normalmente só utiliza o banco para movimentação de conta corrente). Verifica-se, para as seis cidades constantes nos setores econômicos existentes, que a maioria das médias empresas necessita de recursos bancários. Essa necessidade foi comentada no capítulo 2 e deve-se, primeiramente, ao fato de serem empresas em constante processo de mudanças, quer estejam crescendo (recursos para investimentos em expansão) ou atravessando períodos recessivos, como a queda do volume de vendas ou a entrada de novos concorrentes, quando, então, utilizam os bancos como “apoio”. Não é objetivo, neste trabalho, analisar tais aspectos.

3.2 PERFIL DAS CIDADES PESQUISADAS

Com o objetivo de proporcionar maior entendimento quanto ao universo pesquisado, acredita-se ser importante apresentar alguns dados básicos sobre as cidades que fizeram parte da pesquisa.

TABELA 16

População residente e distribuição percentual urbana, rural, homens e mulheres

Cidade	População %			
	Urbana	Rural	Homens	Mulheres
Juiz de Fora	99	01	48	52
Itaperuna	85	15	49	51
Cataguases	94	06	49	51
Além Paraíba	88	12	48	52
Muriaé	89	11	49	51
Leopoldina	85	15	49	51

FONTE: IBGE (1998).

Pela Tabela 16 pode-se verificar que todas as cidades da população possuem características eminentemente urbana, sendo Juiz de Fora a que concentra maior parte desse tipo. Com exceção de Cataguases as demais cidades mantêm uma média de 13% de população rural. Isso tem impacto na existência de médias empresas, uma vez que esse tipo de empresa está concentrada nos setores secundários e terciários, e que há predominância de mulheres.

Como o objeto da pesquisa são as médias empresas, será apresentada a distribuição de unidades locais (pessoas jurídicas devidamente registradas), com quantidades de pessoas ocupadas:

TABELA 17

Unidades locais – Quantidade de pessoas ocupadas

Cidade	Unidades Locais – quantidade de pessoas ocupadas							
	Até 50		51 - 250		251 - 500		mais 500	
	Universo	Pop	Universo	Pop	Universo	Pop	Universo	Pop
Juiz de Fora	98,33	15,79	1,45	50,00	0,13	28,94	0,09	5,27
Itaperuna	98,47	12,50	1,28	75,00	0,13	12,50	0,12	-
Cataguases	98,63	-	1,00	70,00	0,11	-	0,26	30,00
Além Paraíba	98,71	75,00	1,09	25,00	0,10	-	0,10	-
Muriaé	98,95	-	0,95	85,71	0,07	14,29	0,03	-
Leopoldina	98,55	28,57	1,38	71,43	-	-	0,07	-

FONTE: IBGE (1998) e dados secundários.

A Tabela 17 mostra que a maioria das empresas possui até 50 pessoas ocupadas. Na população esta distribuição concentra-se na segunda escala (de 51 a 250), pelas razões já explicadas.

Da população deste trabalho, 44 médias empresas (59,46%) ocupam de 51 a 250 pessoas, enquanto, pelos dados do IBGE, a maior parte (98,47%) ocupa até 50 pessoas.

Prosseguindo no mapeamento da população, apresenta-se, a seguir, na Tabela 18 a quantidade de agências bancárias que cada cidade possui e um paralelo entre esta quantidade e o número total de unidades locais que cada cidade possui.

TABELA 18
Proporção de agências bancárias por unidades locais

Cidade	Quantidade de agências bancárias	Quantidade de Unidades Locais	Proporção
Juiz de Fora	42	14.733	1:0,29
Itaperuna	7	1.639	1:0,43
Cataguases	7	1.899	1:0,37
Além Paraíba	5	1.007	1:0,50
Muriaé	7	3.055	1:0,23
Leopoldina	6	1.450	1:0,41
Total	74	23.783	1:0,31

FONTE: IBGE (1998) e dados secundários.

Verifica-se que a cidade proporcionalmente mais bem atendida por agências bancárias é Além Paraíba e a que tem menos agências por unidades locais é Muriaé.

Essa relação traz profundos impactos na relação entre médias empresas e bancos, como será explicado ao longo desta pesquisa.

3.3 A AMOSTRA

Segundo Stevenson (1989, p. 159), “como o propósito da amostragem é fazer generalizações sobre a população básica, é axiomático que a população-alvo seja estabelecida de modo que se possam fazer generalizações válidas”. Tendo

selecionado uma população abrangente e dispersa geograficamente, sem qualquer tipo de influência direta, acredita-se ter atendido esse requisito.

Levantada a população-alvo da pesquisa, o passo seguinte foi definir a amostra que a representará. Para Malhotra (2001, p. 301), amostra é “um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo”. Todas as médias empresas pesquisadas apresentavam a principal característica-objeto, quais sejam, faturamento próximo à média da população e o fato de serem demandantes de crédito.

Mattar (1999) afirma que similaridade entre os elementos pesquisáveis e diferenças entre os valores populacionais e amostrais são as duas premissas para a realização estudos amostrais. Como apresentado nas características da população, ambas premissas foram alcançadas, pelas qualidades do parágrafo anterior.

Dentre as possíveis maneiras estatísticas de realizar o estudo amostral foram selecionadas as seguintes, conforme é demonstrado na Figura 4:

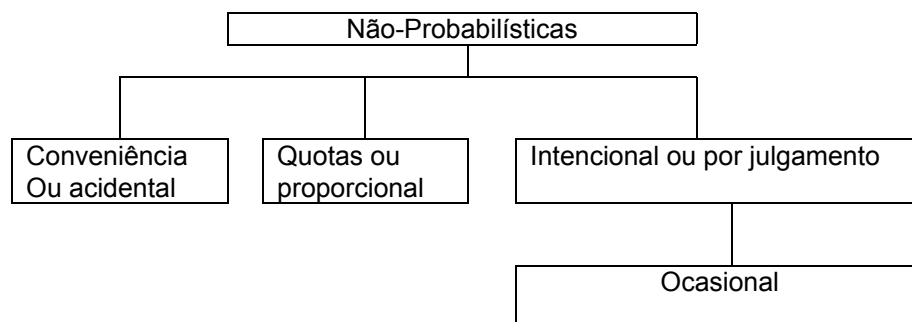


Figura 4 – Tipos de estudos amostrais
FONTE: Elaborada pelo autor.

Optou-se por utilizar a amostra não-probabilística, principalmente pelo conhecimento prático do autor sobre a população apresentada e pelo interesse em se utilizar como respondentes as médias empresas demandantes de crédito (item produtos). Mattar (1999, p. 270) afirma que “os pesquisadores continuarão a empregar métodos não-probabilísticos, justificando seu uso por inúmeras razões práticas, embora nunca deixando de admitir a superioridade técnica, a princípio, da amostragem probabilística”.

Essa opção em focar médias empresas demandantes de crédito reside no fato de estas serem ao mesmo tempo mais exigentes e mais frágeis em relação aos bancos comerciais. Mais exigentes porque, tratando-se de um produto com várias

arestas (volume, prazo, taxa, garantia, dentre outros já citados), demandam mais agilidade dos bancos. Frágeis porque as médias empresas ficam praticamente à mercê dos bancos comerciais quando o assunto é crédito: a demanda solicitada pode ser atendida/satisfeita da forma como pleiteada como simplesmente negada.

Os seguintes autores fundamentam a opção da escolha da amostra não-probabilística:

- Richardson (1999, p. 161): “Os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador”.

- Mattar (199, p. 268): “Aquele em que a seleção dos elementos para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”.

- Stenvenson (1981, p. 166): “A amostragem não-probabilística é a amostragem subjetiva, ou por julgamento, onde a variabilidade amostral não pode se estabelecer com precisão”.

- Malhotra (2001, p. 305): “A amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O pesquisador pode, arbitrariamente ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra”.

Dentre as quatro principais razões apresentadas por Mattar (1999, p. 270) para a escolha desse tipo de amostra, destaca-se que “a obtenção de dados que reflitam precisamente a população não seja o propósito principal da pesquisa”. Ou seja, o faturamento foi um delineador da pesquisa, bem como ser demandante de crédito, mas não foram esses os objetivos desta dissertação.

Justifica Mattar (1999, p. 270) esta escolha em estudos que servem para “detectar possíveis problemas com produtos a serem verificados em pesquisas conclusivas”. Esta é, pois, uma das principais justificativas para a escolha do tipo de amostra não-probabilística.

O subcritério utilizado foi de amostras intencionais (ou por julgamento ou de seleção racional). Richardson (1999, p. 161) afirma que “se o plano possuir características que definam a população, é necessário assegurar a presença do sujeito-tipo. Desse modo, a amostra intencional apresenta-se como representativa do universo”. As médias empresas que compõem a amostra apresentam todas as

características dos integrantes da maior parte da população (tomadores de crédito). A objeção a esta opção é que se deixou de analisar as médias empresas neutras e doadoras de recursos, que totalizariam o universo de médias empresas do grande banco de varejo no qual foi selecionada a amostra.

Malhotra (2001, p. 307) afirma que o pesquisador, ao optar por esse tipo de amostragem, “exercendo seu julgamento ou aplicando sua experiência, escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesse, ou apropriados por algum outro motivo”.

Corroborando o acima descrito, Gil (1996, p. 123) afirma que “este plano deve considerar as limitações dos dados obtidos, sobretudo no referente à qualidade da amostra. Sabendo que sua amostra é boa, ele tem uma base racional para fazer generalizações a partir dos dados”.

Dentre as desvantagens (ou motivos para a não utilização) desse tipo de amostragem, pode-se citar Mattar (1999, p. 269):

“Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população em um rol, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, etc. É uma decisão que cabe exclusivamente ao pesquisador. O seu bom-senso e suas experiências anteriores podem ter um peso significativo na escolha.”

Malhotra (2001) elenca que, quando a variabilidade da população é baixa, pode-se optar pela amostragem não-probabilística. Ocorrendo o inverso, quando há grande variabilidade ou heterogeneidade na população. Pelos dados da população observados afirma-se que, no caso deste estudo, a variação do faturamento em relação à média populacional é pequena.

Além dessa, as considerações de ordem estatística são favoráveis à amostragem probabilística e desfavoráveis à escolha deste trabalho. Complementa Stevenson (1981, p. 166) ao afirmar que uma das desvantagens da amostragem não-probabilística “não é possível nenhuma estimativa do erro amostral (isto é, da variabilidade amostral)”. Como o interesse maior deste trabalho não se concentrou nas inferências estatísticas, esse risco foi minimizado na escolha desse tipo de técnica de amostragem.

Por fim, considerações de ordem operacional satisfazem a opção da amostragem não-probabilística. Escolher, entre a população existente, clientes com pré-requisito para o objeto principal do estudo satisfazem, também, este item.

A pesquisa foi ocasional, efetuada nos meses de agosto e setembro de 2002. Mattar (1999, p. 91) criou amparos ao afirmar que nesse tipo de pesquisa (ocasional) “os elementos são medidos uma única vez no tempo, e visa atender a um objetivo específico”.

A escolha do segundo trimestre do ano corrente deve-se a alguns fatores, tal como o fato de a maioria da população (64,87%) ser do setor terciário da economia, onde historicamente há aumento das atividades (vendas) nos meses finais do ano.

Por outro lado, nos primeiros meses tende a haver redução do faturamento, fruto dos feriados de final de ano, férias escolares e carnaval. Assim, nos dois trimestres intermediários (de abril a junho e de julho a setembro), a economia normalmente está num ritmo estável de vendas. Tais afirmações podem ser reconhecidas no quadro a seguir, extraído do IBGE, sobre o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro:

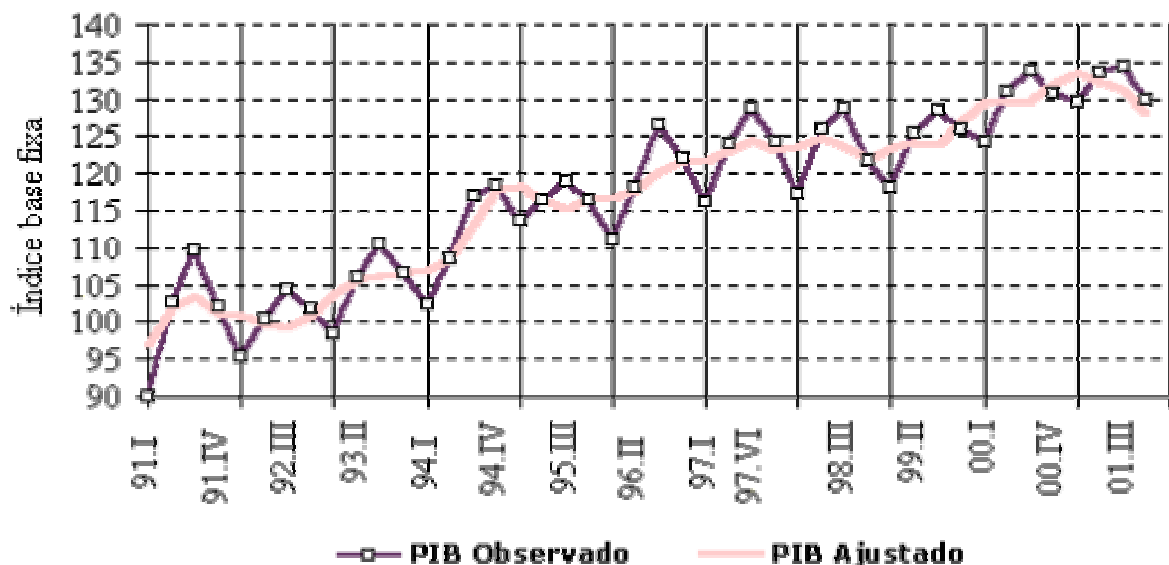


Figura 5 – PIB – Índice Trimestral
 FONTE: IBGE (1998)

Para melhor enquadrar a amostra não-probabilística à população apresentada, escolheu-se em cada agência uma quantidade de médias empresas que a representasse (estratos). Teoricamente, estes estratos, segundo Stevenson (1981, p. 168), pressupõem

“a divisão da população em subgrupos (estratos) de itens similares, procedendo-se, então, à amostragem em cada subgrupo. A lógica do processo é que, dispondo os itens da população em subgrupos homogêneos, a variabilidade é menor que a da população global, o que leva à necessidade de um menor tamanho da amostra.”

Para este estudo, esses subgrupos (ou estratos) são as oito agências apresentadas.

Richardson (1999) afirma que as vantagens da amostragem estratificada são assegura a representatividade e permite melhor comparação e estimação da população.

Já Malhotra (2001) afirma que os critérios para a seleção das variáveis amostrais consistem em homogeneidade, heterogeneidade, relacionamento e custo.

No aspecto de homogeneidade, trabalhou-se exclusivamente com empresas médias, com faturamento como delineador principal.

Na questão da heterogeneidade, foram pesquisadas seis cidades diferentes. Todas as unidades-alvo da pesquisa mantêm relacionamento comercial com um grande banco nacional de varejo.

Para que efetivamente se tenha uma amostra representativa, serão seguidas as prerrogativas apontadas por Mattar (1999) para a montagem de uma amostra representativa. Conforme esse autor, os seguintes critérios de seleção devem ser buscados:

- Precisão, que se refere à exatidão da amostra como se os dados fossem medidos em toda a população. Dada a amostra não-probabilística determinada, mas tendo-se a média de faturamento da população (R\$ 14.193 mil), para essa amostra o erro amostral auferido foi, em termos de valores numéricos representativos do faturamento anual pequeno (R\$ 1,19 mil), equivalente a 8,36% da média de faturamento dos 74 grupos econômicos.

- Eficiência, que se refere à medida de comparação entre diversos projetos amostrais. Neste estudo, procura-se ater às principais características da população, apresentadas em itens anteriores.

- Correção, onde as medidas superestimadas e as subestimadas compensam-se entre os membros da amostra.

O resultado final da amostra ficou sendo, então:

TABELA 19
Definição da amostra

Cidade	Agência	População	%	Amostra
Juiz de Fora – MG	0192	26	35,14	13
	7169	10	13,51	5
	7366	02	02,71	1
Itaperuna – RJ	0296	08	10,81	4
Cataguases – MG	0737	10	13,51	5
Além Paraíba – MG	0873	04	05,40	2
Muriaé – MG	0878	07	09,46	4
Leopoldina – MG	0937	07	09,46	4
TOTAL	-	-	-	38

FONTE: Elaborado pelo autor.

3.4 FORMA DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Kotler (2001, p. 132) afirma que “os pesquisadores de marketing têm a escolha de dois instrumentos de pesquisa para a coleta de dados primários: questionários e instrumentos mecânicos”.

Para atingir os objetivos propostos no trabalho, dentro da metodologia acima descrita, optou-se por fazer um questionário aos clientes selecionados na amostra. Malhotra (2001, p. 274) assim define o questionário: “Técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”.

O quadro a seguir apresenta uma comparação entre dois autores sobre as funções dos questionários:

Richardson	Malhotra
1. Descrever as características	1. Traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas
2. Medir determinadas variáveis	2. Minimizar o erro na resposta
	3. Motivar e incentivar o entrevistado

Figura 6 – Funções dos questionários

FONTE: RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999 p. 189; MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 274.

Quanto ao primeiro aspecto, os entrevistados foram os dirigentes/gestores das médias empresas alvo da amostra, que lidam diretamente com as questões financeiras/administrativas destas. Assim estavam aptos a responder sobre as questões de interesse no relacionamento com os bancos (especificamente).

Quanto ao surgimento de vieses, o modelo proposto de questionário trabalhou com questões fechadas, o que reduziu a possibilidade de não-entendimento ou de que o entrevistado apontasse sua opinião de forma muito ampla.

Sob o terceiro item, o questionário aplicado aos entrevistados gestores financeiros de médias empresas pode abrir-lhes questões de incentivo no relacionamento com os bancos.

Para Richardson (1999), há duas classificações de questionários mais utilizadas: o tipo de pergunta feita aos entrevistados e o modo de aplicação do questionário.

Para o primeiro caso foi aplicado um questionário de perguntas fechadas. Com isso, procurou-se evitar a tendência dos entrevistados de denominar determinados bancos, que podem advir por vários fatores, dentre os quais: facilidades pessoais proporcionadas, existência de parentes (de qualquer nível) em determinada instituição e, principalmente, insatisfação com algum banco. Para Samara & Barros (1997, p. 54), “nas perguntas fechadas são fornecidas as possíveis respostas aos entrevistados, sendo que apenas uma alternativa de resposta é possível”.

Quanto à forma de aplicação do questionário optou-se pelo correio, principalmente para que os entrevistados não se sentissem persuadidos a favorecer, em suas respostas, a figura do autor deste trabalho e da instituição na qual ele

trabalha, e pela facilidade do autor em controlar o retorno dos questionários pelos contatos profissionais mantidos com as médias empresas-alvo da amostra.

Quanto ao prazo de retorno dos questionários adotou-se o citado por Richardson (1999, p. 197):

“O pesquisador espera duas ou três semanas para que os instrumentos sejam devolvidos. A partir daí inicia a etapa de recuperação dos questionários não devolvidos, envia cartas ou telefona às pessoas que não responderam, tentando convencê-las para que os preencham.”

As etapas seguintes consistiram na tabulação e na análise dos dados. Segundo Mattar (1999, p. 194), “o processo de medição consiste em associar números a um objeto, que, segundo uma regra estabelecida, passam a representar as quantidades de suas características ou atributos”.

Nesta pesquisa, procurou-se mensurar o relacionamento entre bancos e médias empresas, o que implica classificar esse relacionamento. Richardson (1999, p. 266) afirma que, “no caso de medição de atitudes, o pesquisador formula uma série de itens baseados em manifestações que se supõem correlacionadas com a atitude em questão (propriedade-critério)”.

Dentre as escalas existentes para esse fim utilizou-se basicamente, a escala Likert. Kotler (2001, p. 132) inicialmente a define como “uma afirmação em que o entrevistado indica seu grau de concordância/discordância”.

Samara & Barros (1997, p. 58), resumidamente, a definem como uma escala em que “o respondente indica o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto”.

Mattar (1999, p. 216), para finalizar a opção dessa escala, afirma que “os respondentes (da escala de Likert) são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância”.

Para Mattar (1999), há algumas vantagens na utilização dessa escala, dentre os quais:

- permitir o emprego de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada. Neste trabalho as formas de relacionamento entre bancos e médias empresas nem sempre são perfeitamente definíveis, o que facilita a aplicação da escala ora escolhida;

- tendência a ser mais precisa. Isso é possível mediante o grau de concordância/discordância presente em cada questão;
- a amplitude de respostas permite informações mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Esse aspecto corrobora a anterior.

Dentre as desvantagens dessa escala, Mattar (1999, p. 220) cita que ela “não permite dizer quanto um respondente é mais favorável que outro”. Como o objeto deste estudo não é a comparação entre médias empresas e sim uma visão mais abrangente de várias empresas em relação aos bancos parceiros, a escolha dessa escala é afirmada.

Por fim, os dados foram analisados mediante descrição, ou seja, por intermédio dos métodos descritivos, que, segundo Mattar (1999, p. 66) “têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s)”.

Por trabalhar com dados ordinais, foi utilizada como medida de posição a média, pois, para Malhotra (2001, p. 402), “a média, ou valor médio, é a medida de tendência central mais usada. Serve para estimar a média quando os dados foram coletados utilizando-se uma escala de intervalo ou de razão”. Em essência, os dados serão tratados de acordo com sua escala, ou seja, da maior incidência de respostas à menor.

3.5 PRÉ-TESTE

Para Gil (1996), o pré-teste destina-se a avaliar os instrumentos da pesquisa, independente de seu tipo, para garantir que se mensure exatamente aquilo que se pretende, sendo indispensável sua aplicação.

Já Lakatos & Marconi (1991) afirmam que o pré-teste serve também para verificar se o instrumento de pesquisa se reveste de fidedignidade, validade e operatividade, permitindo, ainda, a obtenção de um estimativa sobre os futuros resultados.

O pré-teste foi realizado nos dia 16 e 17 de maio de 2002, com quatro médias empresas na cidade mineira de Juiz de Fora.

Essas primeiras entrevistas demandaram maior tempo de execução (aproximadamente 25 minutos), em decorrência, dentre outras razões, do envolvimento dos entrevistados em dar sugestões de mudanças/complementos, da necessidade do entrevistador em distinguir bem a função de profissional com a de pesquisador e da apresentação estética do pré-teste (feita em 13 folhas de papel tamanho A4).

Em nenhum momento, como se tratou de questões fechadas, houve indução ou sugestão de resposta por parte do entrevistador. Não foi necessária grande alteração no instrumento de pesquisa, mas algumas questões foram trocadas de ordem, tão-somente objetivando facilitar o entendimento e a execução da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados colhidos por intermédio do questionário aplicado na amostra, que foi dividido em seis partes, da seguinte forma:

- Parte I – questões ligadas à percepção que os clientes têm sobre a marca, qual a importância dada à instituição em si. Esta parte consistiu de 11 perguntas;
- Parte II – questões ligadas aos produtos apresentados/ofertados pelo principal banco às médias empresas. Composta por 8 perguntas;
- Parte III – questões referentes aos serviços prestados pelo principal banco às médias empresas, em 4 perguntas;
- Parte IV – primeira parte relativa às pessoas, excluindo-se neste momento o gerente de contas (ou comercial), com 3 perguntas;
- Parte V – específica do gerente de contas (ou comercial), com 4 perguntas;
- Parte VI – parte final, onde foram feitas 5 perguntas de caráter abrangente ou geral, envolvendo o relacionamento sob uma visão mais ampla.

O questionário apresentado teve um objetivo mais amplo, dir-se-á até mesmo de aproximação. Bateson e Hoffman (2001, p. 327) citam que “as classificações de satisfação dos clientes podem refletir o efeito Hawthorne; ou seja, nelas e por causa delas, as pesquisas sobre satisfação dos clientes aumentam a satisfação dos clientes, independentemente do bem ou serviço que esteja sendo avaliado”.

De forma geral, os clientes dos bancos são classificados em pessoas físicas e pessoas jurídicas (empresas). Como apresentado anteriormente, há subdivisões nesses dois grandes grupos. E as relações comerciais que se desdobram a partir desse momento também são bastante distintas. Para efeito deste trabalho, foram escolhidas as médias empresas, uma vez que, como afirma Kotler (2001, p. 76),

“os maiores clientes demandam um serviço considerável e recebem os maiores descontos. Os clientes menores pagam o preço integral e recebem um mínimo de serviço, mas os custos de transação com pequenos clientes reduzem sua lucratividade. Os clientes de médio porte recebem um bom atendimento e pagam o preço quase integral – e freqüentemente são os mais lucrativos.”

Assim, pode-se concluir que seria de esperar que as médias empresas tivessem maior atenção por parte dos bancos. Infelizmente, ao menos no Brasil, isso não é verdade. Um dos principais fatores que as alijam até certo ponto do processo é o risco na relação comercial financeira.

Isso se traduz na questão de que os bancos cerceiam as mesmas médias empresas, aquelas que apresentam ao mercado determinado nível de segurança (externo). Nesse sentido, por sua vez, as médias empresas podem começar a selecionar os bancos parceiros não apenas por taxas, tarifas, produtos e serviços, mas pela qualidade da prestação destes. Bateson e Hoffman (2001, p. 363), ao discutirem qualidade *versus* satisfação, afirmam

“A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com bancos, estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar.”

A qualidade não se restringe apenas aos aspectos supracitados. Envolve principalmente as pessoas, pois qualidade em si não tem valor se não estiver associada a pessoas.

Construir um padrão de atendimento que consiga envolver todas essas nuances sem perder em qualidade e rentabilidade é tarefa das mais complexas. Acredita-se que para obter êxito deve-se conhecer o cliente que irá utilizar/receber os serviços e produtos. As partes seguintes do trabalho apresentam como as médias empresas estão se sentindo em relação à satisfação comercial com o principal banco com o qual mantêm relacionamento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada com médias empresas clientes do sexto maior grupo bancário do País, conforme apresentado na Tabela 4 do capítulo 2 deste trabalho.

A seguir são apresentadas algumas características desse banco, com dados relativos ao terceiro trimestre de 2002, coletados nas informações apresentadas à CVM em 13/10/2002:

- Terceiro maior entre os grupos financeiros privados de capital nacional, é também o mais antigo do País em operação – foi fundado em 1924 – e está estruturado de acordo com as modernas tendências do setor em quatro grandes áreas: Banco de Varejo, Banco de Atacado, grupo Segurador e Gestão de Patrimônios.

- Possui um total de R\$ 69.516 milhões em ativos; patrimônio líquido de R\$ 6.314 milhões, total de depósitos de R\$ 24.902 milhões, risco total de R\$ 28,5 milhões e índice da Basileia de 12,3%.

- Tem 27.265 funcionários.

- Na estrutura do Banco de Varejo atende pessoas de todos os segmentos de renda, exceto *private banking* (pessoas físicas com aplicação financeira superior a R\$ 1 milhão) e empresas com faturamento anual de até R\$ 40 milhões. No financiamento ao consumidor, opera também por meio das controladas Fininvest e Banco Dibens e por associações feitas em 2001 com o grupo Globex-Ponto Frio, no Investcred Unibanco, e com o Magazine Luíza, no Credi Luíza. Atua no segmento de cartões de crédito com as empresas Cartão Unibanco, Fininvest e Credicard. Possui 12,9 milhões de clientes e R\$ 11 bilhões em operações de ativos.

- Na estrutura do Banco de Atacado tem como clientes cerca de 3.500 empresas, com faturamento superior a R\$ 40 milhões, divididas em Grandes e Médias. Opera em mercados de capitais; empréstimos sindicalizados; assessoramento em fusões, aquisições e reestruturações; assessoramento financeiro de projetos; financiamentos de capital de giro, ao comércio exterior e de investimentos; e serviços de assessoria e de corretora a investidores domésticos e

internacionais em mercados de renda fixa e variável, tendo R\$ 17,5 bilhões em operações de crédito.

- O grupo Segurador é responsável pelos negócios de seguros, previdência privada, capitalização, garantia estendida e saúde, numa bem-sucedida *joint-venture* com o American International Group (AIG – de origem americana), tendo R\$ 1,4 bilhões em prêmios emitidos e reservas técnicas de R\$ 2,5 bilhões.

- A área de Gestão de Patrimônios – *Wealth Management* – concentra as atividades de administração de recursos financeiros, atuando nos segmentos de varejo, atacado, private e institucional, por meio da Unibanco Asset Management (UAM). A área também é responsável pelo atendimento de clientes do Private Banking. Administra ativos de R\$ 19,3 bilhões.

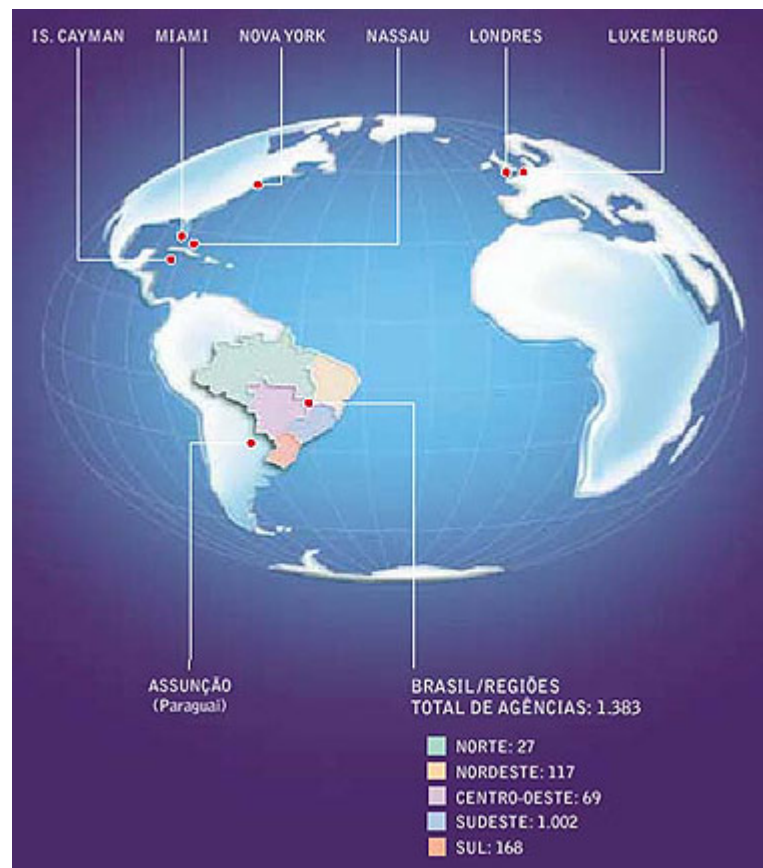


Figura 7 – Presença nacional e internacional do banco utilizado na pesquisa
 FONTE: Dados institucionais, disponíveis na ABAMEC/MG.

4.2 RESULTADOS E ANÁLISES

A seguir serão apresentados os resultados dos 35 aspectos abordados, nas 6 partes distintas: instituição, produtos, serviços, pessoas (exclui-se gerente de contas), gerente de contas e aspectos gerais.

4.2.1 Instituição

Essa primeira parte procurou identificar o quão satisfeitas as médias empresas estão com a instituição parceira com relação a nome/marca. Num mundo em constante processo de mudança e com repetidos processos de fusão e incorporação acontecendo, escolher o parceiro ideal torna-se essencial. A importância da marca do banco é um fator de opção, e alguns detalhes deste são apresentados nos 11 itens seguintes.

4.2.1.1 Solidez/Confiabilidade da instituição

Nesse aspecto analisou-se a forma como as médias empresas vêm, notadamente, a marca do banco com o qual mais se relacionam.

As respostas auferidas nos questionários foram:

TABELA 20

Percentuais de resposta ao quesito instituição

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	TOTAL
Qtidade	11	23	4	0	0	38
Percentual	28,95%	60,53%	10,53%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002

Esta primeira questão teve 100 por cento de questionários respondidos, sendo que nenhuma média empresa mostrou-se insatisfeita ou muito insatisfeita. A

maior parte dessas empresas considera-se ou muito satisfeita ou satisfeita (34 delas, ou 89,48%). Para 4 médias empresas (10,53%), o relacionamento comercial com bancos é considerado razoável.

4.2.1.1.1 Análise dos dados

Segundo Etzel (2001, p. 246), “uma marca é um nome e/ou símbolo que pretende identificar o produto de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciar o produto dos da concorrência”. Já Clarke (2001, p. 68) assim define marca: “a marca tem tudo a ver com o atendimento consistente nas expectativas dos clientes”.

Era de esperar que essa questão não apresentasse nenhuma relação dos dois últimos graus. Se alguma das médias empresas estivesse insatisfeita com alguma instituição financeira, esta, provavelmente, não seria considerada como o principal banco de relacionamento.

Entretanto, cabe a observação de que a maior parte das médias empresas está “apenas” satisfeita, *versus* 28,95% muito satisfeitas. Seria se esperar que o percentual de muito satisfeitas fosse maior, pois supõe-se que um relacionamento sadio propicia aos participantes elevado grau de satisfação. A dúvida quanto a esse aspecto pode ser esclarecida com Toledo (1978, p. 146):

“Qualquer referência à imagem do banco e dos produtos e serviços financeiros por ele oferecidos junto à empresa deverá vir acompanhada de considerações a respeito de como as empresas ‘percebem’ os bancos, e dos critérios que as orientam na escolha dos mesmos.”

Sobre solidez, o respaldo encontra-se nas leis que regem o sistema financeiro. A Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, mais uma vez se torna fonte de consulta, por ser a “mestra” da regulamentação bancária. Em seu Capítulo II, artigo 3º, inciso VI, ela diz que compete ao Conselho Monetário Nacional (CMN) “zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras”. Essa mesma lei, ainda sobre a CVM, em seu art. 4º, inciso XI, diz ser competência desse órgão “estipular índices e outras condições técnicas sobre encaixes, immobilizações e outras relações patrimoniais, a serem observadas pelas instituições financeiras”.

Bateson e Hoffman (2001, p. 372) afirmam: “Em geral, a confiabilidade reflete a consistência e a certeza do desempenho de uma empresa”.

Os aspectos de solidez, tradicionalismo e conservadorismo são inerentes ao setor financeiro. Pode-se dizer ainda que esse trio é típico de clientes aplicadores (poupadores). Afinal de contas, confiar as economias conquistadas é uma escolha sensível. Por mais ousado que um investidor seja, ele sempre vai querer saber quem é o gestor de seus recursos.

Com relação às funções do Banco Central do Brasil (BCB), referente às normatizações do sistema financeiro, diz o Capítulo III, artigo 10º, inciso IX, que compete a esse órgão “exercer a fiscalização das instituições financeiras e aplicar as penalidades previstas”.

Ainda, para fins deste estudo, vale ressaltar o exposto no artigo 11 desse mesmo capítulo, que delega ao BCB ainda a função de “exercer permanente vigilância nos mercados financeiros e de capitais sobre empresas que, direta ou indiretamente, interfiram nesses mercados e em relação às medidas ou processos operacionais que utilizem”.

Assim, como os bancos estão sujeitos fortemente à regulamentação por parte do Estado, Toledo (1978, p. 69-70) afirma que “os bancos desempenham um papel econômico e social preponderante na política interna de cada país, o que conduz o Governo a agir diretamente sobre suas atividades, restringindo-as e regulamentando-as”.

No quesito tradicionalismo, o principal argumento a ser discorrido é que um banco que mantém certa “constância” de atitude ao longo dos anos, não efetuando drásticas mudanças. Reis (1998, p. 65) afirma o seguinte sobre esse aspecto: “São vários os fatores que compõem a reputação de um banco. Entre eles: Honestidade/Ética; Confiança; Segurança”.

Por fim, tradicionalismo e conservadorismo se confundem um pouco. O oposto de conservador, para um banco, significa arrojado, agressivo, correr riscos dar muito altos. Para especificar um pouco melhor esse conceito, devemos recorrer à teoria moderna de finanças. Tosta de Sá (1999, p. 1-2) explica-nos a relação risco x retorno, que traduz o conceito de conservadorismo:

“De acordo com a moderna teoria de finanças, o investidor no processo de seleção de alternativas de investimento leva em consideração três parâmetros:

1. retorno esperado do investimento (rentabilidade no período);
2. risco do investimento;
3. liquidez do investimento;

Em função destas três variáveis, o investidor procura maximizar o retorno para um dado nível de risco e minimizar o risco para um dado nível de retorno... .”

Tosta de Sá (1999, p. 2) observa, em nota de pé de página: “Isto no caso de investidor avesso ao risco”. Complementando esta afirmação, Gitman (1997, p. 50) diz que “existe um *tradeoff* entre risco e retorno tal que os investidores, por aceitarem maior risco devem ser compensados na sua expectativa de maiores retornos”. Ou seja, mais uma vez deve-se ressaltar que os três aspectos observados nessa questão tem muito mais pertinência com aplicadores (poupadores) do que com tomadores. Para estes últimos, a solidez de um banco diz mais respeito à manutenção de parceria, que é aspecto que será analisado mais adiante. O cliente poupador é muito menos fiel a uma instituição financeira que um cliente tomador, que cria um vínculo de difícil dissociação.

Para concluir este item, recorre-se uma vez mais a Reis (1998, p. 65):

“Cabe aqui voltarmos ao assunto do ‘Banco reconhecido pela sua qualidade’, ou seja, a QUALIDADE INSTITUCIONAL da Organização. A qualidade institucional da organização passará a englobar, além da qualidade propriamente dita, os aspectos de honestidade/ética, confiabilidade (integridade e confiança) e segurança da instituição.”

4.2.1.2 Ética nas relações comerciais

Nesse aspecto procurou-se analisar como as médias empresas encontram-se em termos de satisfação com a transparência no relacionamento com o principal banco. Os percentuais de satisfação são apresentados a seguir na Tabela 21.

TABELA 21
 Percentuais de resposta ao quesito ética nas relações comerciais

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	4	29	3	0	0	36
Percentual	11,11%	80,56%	8,33%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Essa questão teve duas abstenções, e, tal qual a primeira, não apontou nenhuma média empresa insatisfeita ou muito insatisfeita.

O maior percentual de respostas concentrou-se no grau de satisfação (80,56% das respostas válidas – 29 empresas). Quatro médias empresas estão muito satisfeitas com a ética na relação comercial vigente com o principal banco parceiro e três delas (8,33% das respostas válidas) são neutras nesse aspecto.

4.2.1.2.1 Análise dos dados

Este quesito tem elevado grau de respaldo jurídico, pois, conforme citado anteriormente, as relações comerciais entre bancos e clientes são monitoradas por vários órgãos governamentais.

Um arcabouço de leis e normas rege inexoravelmente esse aspecto. O Governo atua de forma intensa no sistema financeiro nacional, não sendo menos rigoroso para com os bancos. Para “tentar” melhor normatizar a relação entre clientes e bancos, em 26 de Julho de 2001 o BCB editou a Resolução 2.878 (anexa), que

“dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.”

O inciso I trata do aspecto de transparência nas relações contratuais. Corroborando esse inciso, Reis (1998, p. 63) afirma, ao elencar fatores componentes da qualidade no atendimento bancário, o seguinte:

“a) Confiabilidade. Este é um aspecto essencial e que, possivelmente, maior influência exercerá sobre o cliente. Como diz o povo: a confiança não se ganha, apenas se perde. Os bancos devem dar especial atenção ao item confiança e integridade nos produtos e na prestação de serviços.”

Ao tratar de ética, deve-se, antes de prosseguir, entender seu significado. Peter e Churchill (2000, p. 597) possuem duas definições sobre essa palavra. A primeira é ética pura: “princípios e valores morais que governam a forma como um indivíduo ou grupo conduz suas atividades”. A segunda definição é ética de marketing: “princípios, valores e padrões de conduta considerados apropriados para os profissionais de marketing”.

Verifica-se um fator similar ao da questão anterior, com a maior parte estando satisfeita (ou muito). As duas últimas respostas (insatisfeitas ou muito insatisfeitas) não apresentaram nenhum valor. Afinal, uma média empresa não iria ter como principal banco uma instituição sem ética. Além disso, duas médias empresas deixaram de avaliar esse aspecto.

Assim, para um relacionamento entre médias empresas e bancos, a forma como esse relacionamento é conduzido é que ditará as preferências e a manutenção de parceria. Uma vez perdida a confiança, por falta de ética, perder-se-á toda a estrutura que pode ter levado anos para ser conquistada.

Reitera-se uma vez mais que a Resolução 2.878 do BCB procurou criar um “código de ética” entre relacionamento bancos x clientes, notadamente entre pessoas físicas, mas que, obviamente, se aplica às médias empresas.

Evidenciou-se a importância da ética em seu amplo sentido. Mesmo que os bancos saibam que existem clientes com nível de exigência acima do legalmente possível, a transparência nas relações é fundamental. Ressalta-se que essa convivência deve estar presente onde o banco operar. Neste quesito a existência de distribuição geográfica subentende a manutenção da relação comercial de transparência, conforme será visto a seguir.

4.2.1.3 Quantidade e distribuição geográfica das agências

Procurou-se identificar, nesse subitem, como está o grau de satisfação das médias empresas quanto à abrangência geográfica do principal banco parceiro. Três delas abstiveram-se de responder a essa questão.

TABELA 22
Percentuais de resposta ao quesito quantidade e distribuição geográfica das agências

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	5	24	5	1	0	35
Percentual	14,29%	68,57%	14,29%	2,86%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Essa questão já apresentou um índice de abstenção de respostas maior: três médias empresas (ou 7,89% das entrevistadas) não responderam. E, pela primeira vez, há uma empresa insatisfeita (2,86% das respostas válidas).

O maior percentual (24 empresas, ou 68,57% das respostas obtidas) é satisfação.

Já a satisfação plena e a indiferença (nem satisfeitos/nem insatisfeitos) apresentaram os mesmos percentuais (5 empresas médias, ou 14,29% das respostas válidas).

4.2.1.3.1 Análise dos dados

O BCB, em sua publicação sobre os 50 maiores bancos no País, pelo critério de ativos totais, base setembro de 2001, informa a posição total de agências bancárias, conforme a Tabela 23 a seguir:

TABELA 23
Quantidade de agências por instituição financeira

Banco	Nr Agências	Banco	Nr Agências	Banco	Nr Agências	Banco	Nr Agências
Brasil	3.069	Sudameris	280	Fiat	17	Fibra	1
BNDES	1	BBA	5	Santos	4	Brascan	2
CEF	1.974	Votorantin	3	Europeu	3	ING	1
Bradesco	2.577	BBVA	443	Rural	72	Ford	9
Itaú	2.029	Lloyds	12	Dresdner	6	Banestes	86
Santander	997	BNB	175	Pactual	3	BIC	37
Unibanco	911	Banrisul	351	ABC	5	BNP	1
ABN	787	Finasa	221	VW	10	Cidade	24
Boston	58	JP Morgan	6	BNL	5	Barclays	1
Citibank	53	Deustche	4	GM	2	Rabobank	1
Safra	78	CFSB	2	Mercantil do Brasil	203	BBM	3
HSBC	994	Bank America	3	Tokyo	3	TOTAL	16.122
Nossa Caixa	498	Alfa	9	Basa	83		

FONTE: Banco Central do Brasil, 2001.

Já foram citadas as diferenças básicas entre os bancos: varejo e atacado. A tabela acima não os separa. Cabe a ressalva de que alguns bancos acima possuem estratégias muito focadas, como é o caso do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que, apesar de uma única agência, opera em nível internacional, com correspondentes.

Entretanto, como as médias empresas da amostra são, em sua maioria, do setor terciário da economia (65%) e efetuam vendas para várias cidades, a dispersão de agências por todo o território nacional constituiu-se fator de seleção por parte destas.

Bateson e Hoffman (2001, p. 39) afirmam que “tudo o que o prestador de serviço pode fazer em cada caso é tentar assegurar que a operação do serviço seja suficientemente abrangente a ponto de cobrir as áreas onde haja possibilidade de demanda do serviço”.

Essa passagem antecipa as necessidades dos clientes, ou seja, é um diferencial entre os bancos. Para uma empresa do setor terciário, saber que ela pode efetuar uma venda e emitir um boleto de cobrança para um cliente que terá uma agência bancária para efetuar o pagamento é um fator de tranquilidade. Bateson e Hoffman (2001, p. 48) citam um caso: “Para atividades bancárias a pergunta poderia ser: ‘Que bancos e em quais localizações estão no catálogo?’. Ou seja, os bancos tem que pensar nos clientes de seus clientes.

Pensar antecipadamente significa também bem atender à empresa. Essa questão será discutida no próximo tópico.

4.2.1.4 Tratamento dispensado à empresa

Nessa questão procurou-se identificar o nível de satisfação das empresas com relação ao tratamento dispensado pelo banco (visto sob ótica institucional). As respostas obtidas foram:

TABELA 24

Percentuais de resposta ao quesito tratamento dispensado à empresa

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	6	26	5	1	0	38
Percentual	15,79%	68,42%	13,16%	2,63%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse quesito também não foi encontrada nenhuma média empresa muito insatisfeita. E, neste caso, todos os questionários enviados foram devolvidos. Entretanto aparece uma média empresa insatisfeita.

A maior concentração (26, ou 68,42%) continua na satisfação. Para seis médias empresas, esse quesito se traduz no pleno atendimento das necessidades (15,79%). E cinco delas encontram-se indiferentes (13,16%).

4.2.1.4.1 Análise dos dados

O relacionamento comercial entre bancos e médias empresas é uma via de mão dupla. Ambos devem ganhar. As médias empresas sabem quanto pagam aos bancos mas, segundo Kotler (2001, p. 77),

“embora muitas empresas avaliem a satisfação de clientes, a maioria deixa de avaliar a lucratividade individual de clientes. Os bancos alegam que se trata de uma tarefa difícil, uma vez que um cliente utiliza diferentes serviços bancários e as transações são registradas em departamentos diferentes. Entretanto, bancos que têm conseguido avaliar as transações dos clientes se assombraram com número de clientes não lucrativos. Alguns bancos relatam que perdem dinheiro com mais de 45 por cento de seus clientes. Não é de surpreender que eles estão cobrando

cada vez mais tarifas por vários serviços que até então ofereciam gratuitamente.”

Um dos motivos que explicam essa mudança no grau de satisfação é que as médias empresas avaliam o atendimento geral, de tudo e todos do banco parceiro. Pode-se afirmar que intuitivamente as respostas tenderam a uma média, ou seja, foram ponderadas as satisfações positivas e eventualmente as negativas.

Isso tem profundo reflexo no nível de falhas apresentadas pelos bancos. O próximo tópico apresenta um tratamento mais direcionado aos erros.

4.2.1.5 Evitar o acontecimento de erros

A Tabela 25, a seguir, apresenta como as médias empresas estão em termos de satisfação levando em conta o aspecto “evitar o acontecimento de erros”.

TABELA 25

Percentuais de resposta ao quesito evitar o acontecimento de erros

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	2	12	15	5	0	34
Percentual	5,88%	35,29%	44,12%	14,71%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse quesito o percentual de não-respostas foi de 10,53% do total de questionários enviados (4 médias empresas).

Pela primeira vez nenhum quesito obteve mais de 50% das respostas válidas. O maior percentual (44,12% – 15 empresas) está na média de satisfação (nem satisfeitas/nem insatisfeitas).

O segundo lugar nas respostas é de médias empresas satisfeitas (12 delas, equivalente a 35,29%).

As empresas insatisfeitas (5, ou 14,71%) superam as muito satisfeitas (2, ou 5,88%).

4.2.1.5.1 Análise dos dados

Antecipar-se a problemas é a melhor forma de corrigi-los. Antes disso, evitar o surgimento deles é o ideal. Entretanto, quando se lida com seres humanos é impossível não tê-los. Bateson e Hoffman (2001, p. 316) afirmam:

“Qualidade de serviço é uma dimensão protetora de comportamento, criada a partir de experiências cumulativas de serviço. Altos níveis de qualidade de serviço, conforme são percebida pelo consumidor, podem encorajá-los a desculpar um único encontro insatisfatório, por ser uma anomalia, mantendo-os leais à empresa prestadora de serviços.”

Ou seja, todos os clientes sabem que estão sujeitos a deparar com algum tipo de erro, e mesmo cometê-los. Sobre essa questão esses mesmos autores Bateson e Hoffman (2001, p. 122) afirmam:

“Em uma época em que na maioria das empresas impera a filosofia de que ‘o cliente tem sempre razão’, reconhecer a existência de clientes errados, junto com um raciocínio criativo sobre papéis do consumidor e gerenciamento de suas expectativas, pode aumentar consideravelmente o entendimento e a capacidade de cultivar relacionamentos.”

Também era de se supor a inexistência de médias empresas muito insatisfeitas com erros cometidos por seus principais bancos parceiros. O resultado desses percentuais pode ser comprovado com a constatação de que as empresas médias simplesmente aceitam (toleram) os erros cometidos pelos bancos. (Talvez porque outros bancos (que não o principal) cometam até mais erros).

Uma forma de reverter a eventual insatisfação é administrar as reclamações. Tax, Brown e Chandrashekar *apud* Bateson e Hoffman (2001, p. 435) afirmam:

“os resultados indicaram que as ações favoráveis de uma empresa durante episódios de conflito demonstraram sua confiabilidade e honradez e implicam que investimentos em administração de reclamação podem melhorar as avaliações de qualidade de serviço, reforçar o relacionamento com os clientes e gerar compromisso dos clientes.”

O tópico seguinte explora um pouco mais essa questão, mensurando como o tempo influencia o nível de satisfação quando erros ocorrem.

4.2.1.6 Tempo de resposta para solução de problemas

Complementando o subitem anterior, quando foi apresentada a satisfação com a quantidade de erros apresentados pelos bancos, este mostra como as médias empresas se sentem em relação aos seus principais parceiros financeiros para a solução de problemas. As respostas obtidas foram as seguintes:

TABELA 26

Percentuais de resposta ao quesito tempo de resposta para solução de problemas

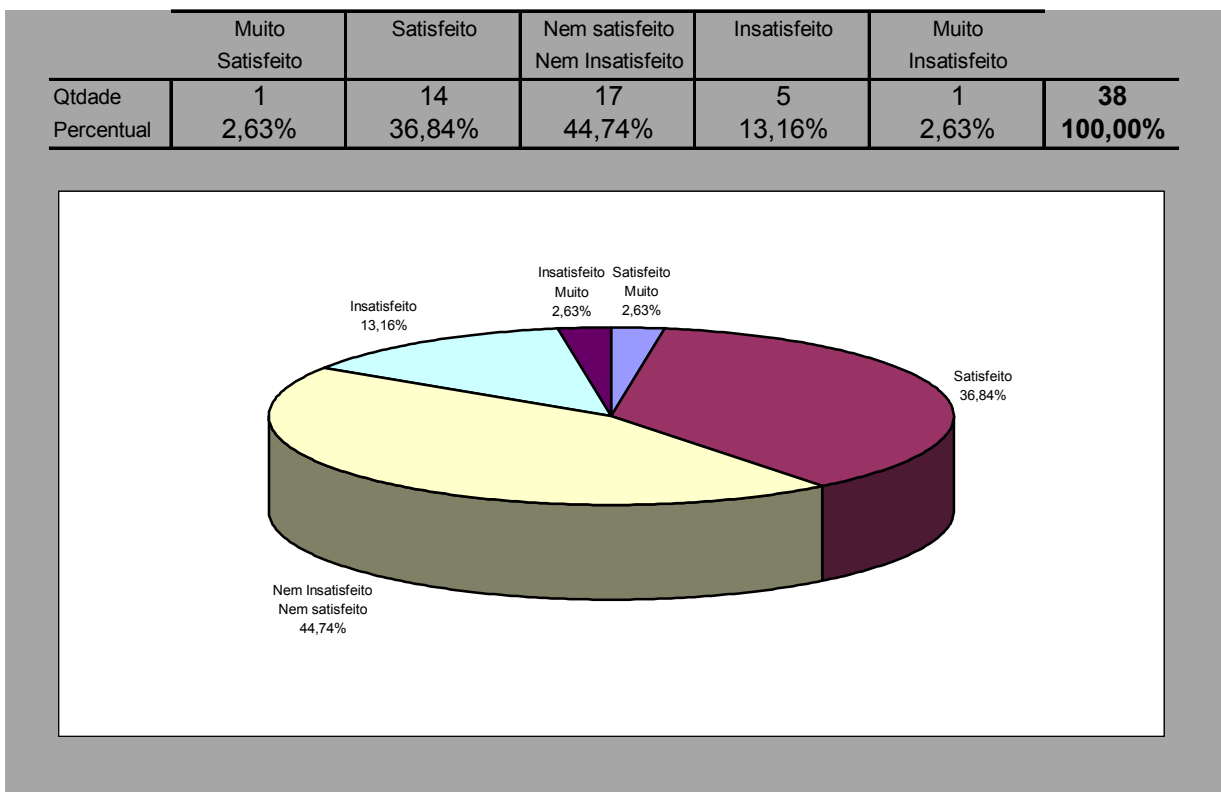


Figura 8 – Percentuais de resposta ao quesito tempo de resposta para solução de problemas

FONTE: Dados primários, 2002.

Diferentemente do item anterior, em que quatro médias empresas se abstiveram de responder ao questionário, neste subitem o índice de devolução foi 100%. A primeira semelhança com a anterior foi a inexistência de concentração de respostas igual ou superior a 50%. A segunda, foi a similaridade nos percentuais

obtidos: a maior parte das médias empresas (17 – 44,74%) é indiferente; 14 (36,84%) estão satisfeitas e as insatisfeitas correspondem a 5 (ou 13,16%).

A satisfação máxima e a insatisfação máxima é percebida por 01 média empresa (respectivamente), equivalente a 2,63% do total de respostas.

4.2.1.6.1 Análise dos dados

Evitar (ou procurar) erros é exercício contínuo, e seu resultado é traduzido em confiança. Bateson e Hoffman (2001, p. 372) elencam cinco expectativas de confiabilidade:

- Quando empresas excelentes prometem fazer alguma coisa por um determinado período, farão;
- Quando os clientes têm um problema, as empresas excelentes demonstrarão um interesse genuíno em resolvê-lo;
- Empresas excelentes prestarão o serviço da maneira certa na primeira vez;
- Empresas excelentes prestarão seus serviços no momento em que prometerem fazê-lo;
- Empresas excelentes insistirão em registros sem erros.”

O primeiro item será discutido em maiores detalhes sobre o gerente de contas, principal elo de ligação entre o banco e a média empresa. Os demais quatro itens têm relevante significado para esta questão. Conforme pode ser verificado pelas respostas obtidas, os bancos não estão procedendo de acordo com três expectativas.

Como a questão foi abrangente, tratando indiscriminadamente de pequenos, médios e grandes problemas, as respostas foram dispersas.

As empresas esperam que seus principais bancos evitem ao máximo a ocorrência de erros, mas sabem que isso, conforme dito, é impossível. Entretanto elas desejam que as soluções sejam mais breves. Acredita-se que a estrutura hierárquica dos bancos seja um empecilho à agilidade.

Price, Arnoud e Tierney, *apud* Bateson e Hoffman (2001, p. 275) ilustram o relacionamento nesta questão:

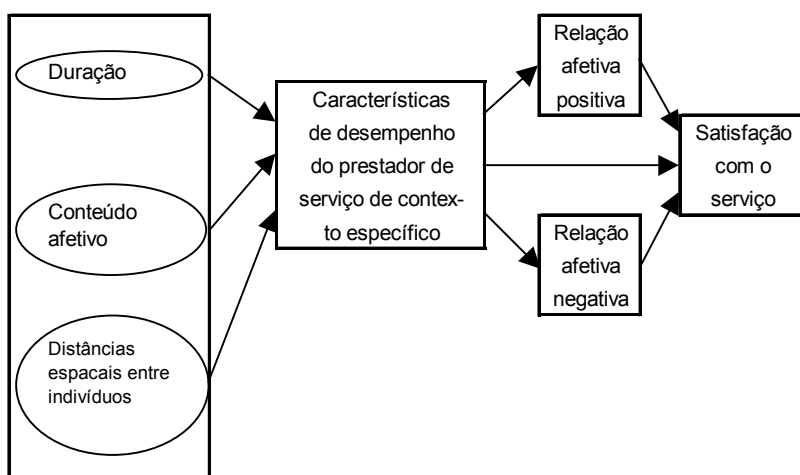


Figura 9 – Satisfação com o serviço e relações afetivas com o cliente

FONTE: BATESON; HOFFMAN. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Várias são as formas de evitar erros, mas muito mais importante são as respostas (leia-se soluções) a esses. Flexibilidade na relação pode ser considerada uma forma de amenização, conforme será visto a seguir.

4.2.1.7 Flexibilidade nos horários de atendimento (internos e externos)

Nossa questão procurou-se mostrar como os bancos, mesmo sob o rigoroso controle do Banco Central administram seu tempo.

A Tabela 27, a seguir, mostra que os bancos possuem, ainda, boa flexibilidade, fator ainda interno (sob gestão da instituição). Uma média empresa deixou de responder a essa questão.

TABELA 27

Percentuais de resposta ao quesito flexibilidade nos horários de atendimento

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	4	23	9	1	0	37
Percentual	10,81%	62,16%	24,32%	2,70%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse quesito, a maior parte das respostas válidas (houve uma abstenção) – 72,97%, ou 27 médias empresas) encontra-se entre muito satisfeitas (4, ou 10,81%) e satisfeitas (a maior parte – 23, ou 62,16%).

Há uma empresa insatisfeita, o que equivale a 2,70% do total de questionários devolvidos.

O percentual de 24,32% (9 médias empresas) encontra-se neutro em relação à flexibilidade nos horários de atendimento.

4.2.1.7.1 Análise dos dados

Nessa questão procurou-se, por exemplo, saber se um gerente de contas pode atender a uma média empresa bem cedo, antes da abertura da agência, ou se um eventual depósito foi acatado após o expediente de atendimento ao público.

Como era esperado, nenhuma média empresa está muito insatisfeita nesse quesito. Bateson e Hoffman (2001, p. 373) elencam quatro expectativas sobre receptividade, que pode ser assim traduzida:

- “• Os funcionários de empresas excelentes dirão aos clientes exatamente quando o serviço será prestado;
- Os funcionários de empresas excelentes prestarão serviço imediato aos clientes;
- Os funcionários de empresas excelentes sempre estarão dispostos a ajudar os clientes;
- Os funcionários de empresas excelentes nunca estarão ocupados demais para responder a pedidos dos clientes.”

O primeiro item relata transparência e comprometimento. Mesmo que os funcionários façam previsões pessimistas, já deixam seus clientes cientes da espera que terão de enfrentar. Qualquer antecipação será vista como melhoria no serviço.

O segundo aspecto indica que o prestador de serviço sabe das angústias do cliente quando recorrem ou solicitam algo. O pronto atendimento não significa solução imediata, mas sim que o pleito será analisado e terá uma resposta (positiva ou negativa).

Quando dizem que os funcionários irão ajudar os clientes, os autores retomam a questão da via de mão dupla. Cabe também aos clientes fazer solicitações plausíveis de atendimento.

Por fim, os bancos devem mensurar a capacidade gerencial de seus funcionários da linha de frente para que possam atender bem um número razoável de clientes.

Em resumo, este é um aspecto da qualidade interna dos bancos e que se traduz em bons níveis de satisfação perante as médias empresas.

4.2.1.8 Agilidade de resposta a qualquer tipo de solicitação

Essa questão procurou identificar não mais os erros e problemas, mas qualquer tipo de solicitação, como um crédito extraordinário, um talão de cheques imediato. A Tabela 28 apresenta os resultados obtidos. Pela primeira vez nenhuma média empresa está totalmente satisfeita com esse aspecto.

TABELA 28

Percentuais de resposta ao quesito agilidade de resposta a solicitações

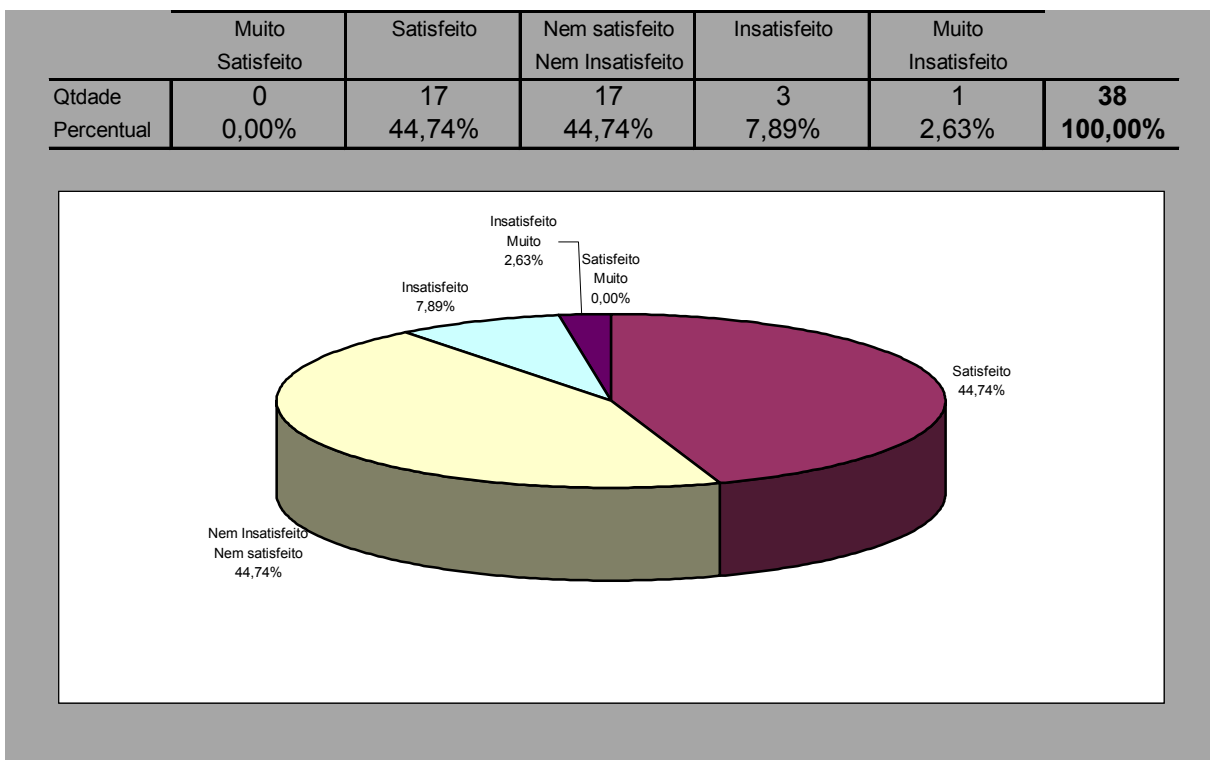


Figura 10 – Percentuais de resposta ao quesito agilidade de resposta a solicitações
 FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse quesito houve, pela primeira vez, resposta positiva para a máxima insatisfação (uma empresa ou 2,63% do total de questionários enviados) e nenhuma satisfação plena.

O total de médias empresas satisfeitas ou indiferentes (17, ou 44,74% para ambas) foi o mesmo (também é a primeira vez que ocorreu um empate nas respostas).

Totalizando os 100% das respostas três médias empresas estão insatisfeitas quanto à agilidade de respostas a solicitações feitas (7,89%).

4.2.1.8.1 Análise dos dados

Taylor *apud* Bateson e Hoffman (2001, p. 238) afirma: “Atrasos em serviços são um fenômeno comum. Devido à demanda flutuante por vários serviços, os prestadores de serviço têm controle limitado sobre a ocorrência e a duração dos atrasos”. Essa frase sintetiza tal característica, que não é exclusividade do mercado bancário. Compete aos bancos mensurar quais serviços são mais esporadicamente solicitados e preparar-se para atendê-los com rapidez. Sabe-se que o tempo de resposta a uma demanda pode ser crucial para a qualidade do serviço. Continua essa autora *apud* Bateson e Hoffman (2001, p. 239): “A relação entre espera pelo serviço e avaliações de serviço é intuitivamente direto: quanto mais se tem de esperar, pior a avaliação do serviço”. O bem atender em prazos considerados adequados torna-se mais um fator de sucesso entre a concorrência bancária.

4.2.1.9 Tratar a empresa como cliente exclusivo

Todos os clientes sabem que não são únicos, mas gostam de se sentir como se o fossem. A arte de bem atender e demonstrar a importância daquele cliente é mais um fator determinante no sucesso de um prestador de serviços, especificamente de um banco. O resultado da pesquisa nesse quesito é apresentado a seguir, na tabela 29.

TABELA 29

Percentuais de resposta ao quesito tratar a empresa como cliente exclusivo

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	7	23	6	1	0	37
Percentual	18,92%	62,16%	16,22%	2,70%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Para esse quesito, 30 médias empresas encontram-se satisfeitas (23 delas ou 62,16%) ou muito satisfeitas (7 ou 18,92%).

As indiferentes (6 ou 16,22%) são indiferentes, e apenas uma (2,70%) não considera o atendimento dispensado pelo principal banco parceiro como exclusivista.

4.2.1.9.1 Análise dos dados

Kotler (2001, p. 58) afirma que

“muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma proposta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional.”

O resultado da pesquisa mostra que as médias empresas conseguem mensurar a importância do atendimento exclusivo nas instituições financeiras e que, de acordo com padrões razoáveis, estão satisfeitas, não havendo nenhuma delas muito insatisfeita.

Bateson e Hoffmam (2001, p. 374) enumeram cinco expectativas de empatia, relatando a forma como empresas excelentes atendem seus clientes:

- Empresas excelentes darão atenção individual aos clientes;
- Empresas excelentes terão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes;
- Empresas excelentes terão funcionários que dão atenção pessoal aos clientes;

- Empresas excelentes terão como prioridade os interesses dos clientes;
- Os funcionários de empresas excelentes entenderão as necessidades específicas de seus clientes.”

A síntese da tabela 29 acima reside no item pesquisado: tratar cada cliente como único. Até mesmo porque os clientes querem e exigem atenção exclusiva quando são atendidos. Aquele momento de atendimento é que faz a diferença para o cliente. Se ele percebe do agente financeiro o interesse em seu negócio, se obtém respostas a solicitações, certamente ficará satisfeito e encantado com o banco e pouco propício a mudanças.

Entretanto não basta apenas bem atender. É preciso possuir produtos e serviços completos, oferecê-los nos momentos oportunos, de forma a agregar valor à relação. É isso que será apresentado no próximo tópico.

4.2.1.10 Agregar o maior conjunto de benefícios às ofertas que faz à empresa

Saber até que ponto um cliente está sendo tratado como exclusivo foi analisado no item anterior. Neste, procurou-se identificar o nível de percepção das médias empresas quanto ao fato de o principal banco parceiro estar (ou não) apresentando o que de melhor possui. O resultado pode ser constatado no resultado da pesquisa conforme tabela abaixo.

TABELA 30

Percentuais de resposta ao quesito agregar o maior conjunto de benefícios às ofertas feitas à empresa

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	5	17	11	0	0	33
Percentual	15,15%	51,52%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse quesito houve grande índice de abstenções de respostas aos questionários enviados (5, ou 13,16%).

Um terço das médias empresas que responderam este item é indiferente, *versus* 15,15% (05) plenamente satisfeitas.

O maior percentual (pouco mais da metade das respostas válidas – 51,52% – 17 médias empresas) encontra-se satisfeito quanto ao conjunto de ofertas de benefícios feitos pelo principal banco parceiro.

4.2.1.10.1 Análise dos dados

Bateson e Hoffman (2001, p. 147) apresentam o seguinte quadro ao comentarem a participação (ou não) dos clientes no processo de prestação de serviços:

Diversidade de demanda	Disposição do cliente para participar	
	Baixa	Alta
Alta (não-padronizada)	Limpeza de aparelho Conserto de carro "personalizado sequencial"	Psicoterapia Tratamento médico Educação superior "serviço recíproco"
Baixa (padronizada)	Bancos Cinemas Fast-food "pool de serviço"	Lavanderias automatizadas Supermercados "padrão sequencial"

Figura 11 – Participação de clientes no processo de prestação de serviço
 FONTE: BATESON; HOFFMAN, 2001.

A figura acima, segundo os autores, relata que os clientes de bancos possuem baixa disposição para participar do processo de prestação de serviços, por causa das inúmeras características específicas do setor já comentadas neste trabalho (por exemplo, imposições jurídicas governamentais). Além disso, a figura demonstra que a demanda é padronizada, conforme discutido no quesito produtos, também fortemente influenciado por normas legais.

Para satisfazer seus clientes (mormente as médias empresas), os bancos, segundo Rocha e Mello (2000, p. 181), “cada vez mais, teriam que oferecer alternativas de produtos e serviços ampliados, uma vez que os produtos financeiros oferecidos no mercado eram muito similares entre si, não sendo facilmente diferenciados pelo consumidor”.

Verifica-se, mais uma vez, que as médias empresas estão “apenas” satisfeitas. Os bancos não estão agregando tantas vantagens como seria de esperar. Uma das possíveis justificativas para que isso não ocorra talvez seja justamente a padronização legal impostas por autoridades governamentais.

Outra justificativa talvez seja o custo de novas ofertas, tanto para os bancos como para as médias empresas. Kotler (2001, p. 56) afirma que

“valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, utilizar e descartar um produto ou serviço.”

Como os bancos não conseguem criar muitos produtos novos e como para as empresas não há como “experimentar” novidades sem incorrer em custos (e riscos), volta-se a afirmar que a questão da parceria, da durabilidade (explicada no próximo item) e da qualidade do serviço continua a ser os diferenciais.

4.2.1.11 Procurar manter relacionamento duradouro com a empresa

A imprevisibilidade da economia, com constantes saltos, torna a visão de longo prazo difícil, principalmente aqui no Brasil. Isso pode ser comprovado pela Tabela 31, a seguir, que mostra o índice de satisfação das médias empresas no quesito duração do relacionamento.

TABELA 31
 Percentuais de resposta ao quesito procurar manter relacionamento
 duradouro com a empresa

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtdade	6	26	4	1	0	37
Percentual	16,22%	70,27%	10,81%	2,70%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

A quase totalidade das médias empresas que responderam a essa questão (33, ou 86,49%) encontra-se ou muito satisfeita (6 delas – 16,22%) ou satisfeitas (a maioria – 26 médias empresas ou 70,27%).

Quatro (10,81%) delas são indiferentes e uma (2,70%) crê que o principal banco parceiro não procura a manutenção de um relacionamento duradouro.

4.2.1.11.1 Análise dos dados

A questão do prazo do relacionamento ainda é uma incógnita, principalmente em bancos. Foi apresentado que as médias empresas no Brasil têm vida útil relativamente curta. Esse é um dos impeditivos para que os bancos sigam os ensinamentos de Kotler (2001, p. 49):

“Valor do cliente ao longo do tempo: deixar de realizar um lucro sobre cada venda para realizar lucros por meio da gestão do valor do cliente ao longo do tempo. Algumas empresas se comprometem a fornecer um produto de necessidade constante regularmente a um preço unitário menor por acreditarem que se beneficiarão dos negócios do cliente por um período mais longo.”

O ideal seria que um relacionamento comercial entre bancos e médias empresas fosse sempre crescente. Mas vários fatores, como a elevada rotatividade dos profissionais (que levam um pedaço do histórico), mudanças estratégicas, dentre outras, fazem aparecer uma constante ressalva, tanto da parte dos bancos como, principalmente, das médias empresas.

Percebe-se que as empresas médias estão satisfeitas com as parcerias hoje existentes. Um fator modificador é que a concorrência também altera esse resultado. Novos entrantes têm sempre de agregar mais valor às empresas do que

seus parceiros do momento. Assim, muitas vezes é a própria empresa que, atraída por novas ofertas, abandona um banco parceiro.

Outro fato real é a acomodação. Quando percebem que são os bancos principais de empresas médias, os próprios bancos tornam-se menos eficientes, o que pode dificultar relacionamentos de longo prazo. Rocha e Mello (2000, p. 182) afirmam que “muitos bancos passariam a considerar o reconhecimento do relacionamento como forma de estímulo à fidelização”. É de esperar que esse pensamento seja disseminado por toda a instituição, transponha as portas dos bancos e chegue efetivamente aos clientes.

Feita a apresentação de resultados institucionais, se onde conclui que o índice de satisfação é moderado, tratar-se-á, a seguir, de conhecer os detalhes do relacionamento.

Segundo Kotler (2001, p. 391), “algumas empresas são guiadas pela orientação de produto”. Este mesmo autor define, na mesma página, que “a orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras”.

4.2.2 Produtos

4.2.2.1 Sobre o portfólio de produtos (ativos e passivos) oferecidos

A Tabela 32, a seguir, apresenta os resultados obtidos na pesquisa sobre o aspecto do conjunto de produtos que o principal banco parceiro oferece às médias empresas:

TABELA 32
 Percentuais de resposta ao quesito instituição

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	TOTAL
Qtdade	4	25	6	0	0	35
Percentual	11,43%	71,43%	17,14%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Sobre o portfólio de produtos oferecidos, nenhuma média empresa apresentou objeção a seu principal parceiro bancário. Entretanto, o número de indiferentes (6, ou 17,14%) é superior ao de muito satisfeitas (4 – 11,43%).

A maioria das médias empresas considera-se adequadamente satisfeita com esse quesito (25 do total de 37 que responderam a esse item, o que equivale a 71,43%).

4.2.2.1.1 Análise dos dados

Conforme já visto neste trabalho, os bancos não têm muita opção de ofertas diferenciadas a seus clientes no tocante a produtos, principalmente pela inferência regulatória do Estado. Assim sendo, cabe-lhes ofertar os produtos que melhor se ajustem às necessidades dos clientes, em detrimento de rentabilidade própria.

O mercado financeiro – e neste caso o de médias empresas – não varia muito no oferecimento de produtos diferenciados. Percebe-se, inclusive, uma similaridade com um sistema tipo linha de produção. Quanto menor o porte do cliente, mais customizado será o atendimento.

Destarte, percebe-se que as médias empresas pesquisadas, também neste quesito, não se encontram plenamente satisfeitas com as ofertas dos bancos. Acredita-se que, mesmo sem inovações, os bancos possam ofertar mais e de melhor forma os produtos existentes.

Rocha e Mello (2000, p. 185), ao citarem o exemplo de como o Banco Nacional se portava diante da questão da oferta de produtos bancários, afirmam que, “em relação à variável de produtos, foram estes classificados e escalonados desde *especializados até comuns*”. Essa afirmativa corrobora o resultado e a assertiva de que nem sempre os bancos procuram oferecer o ideal em termos de produtos a seus clientes. A Figura 12 ilustra melhor este assunto:

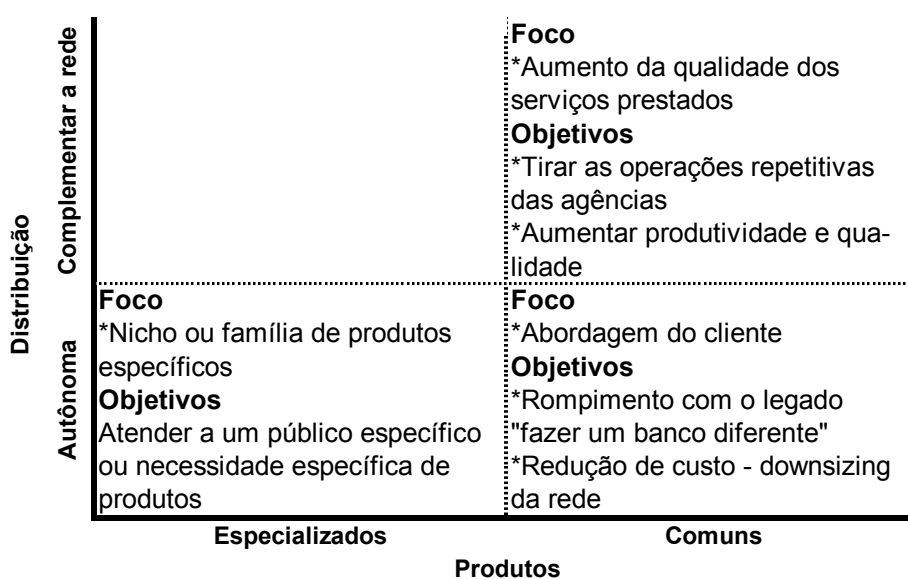


Figura 12 – Benchmarking: alternativas estratégicas

FONTES: ROCHA; MELLO, 2000, p. 186.

Este gráfico coloca no *corner* inferior os melhores produtos e, no caso específico do Banco Nacional, priorizava a si a distribuição, ou seja, selecionava os clientes que iriam ter acesso a determinados produtos. No exemplo específico, esses produtos nem tiveram distribuição externa ao Banco Nacional.

No caso de produtos comuns, a concepção básica é a massificação. Sincronizando ganho de escala com redução de custos, via distribuição maciça, o Banco Nacional procurava minimizar o custo unitário e gerar receitas mediante volume. No mercado bancário é a conhecida pulverização.

Isso posto, cabe examinar se, com os produtos ofertados/existentes, os preços cobrados (taxas) estão compatíveis com a expectativa das médias empresas.

4.2.2.2 Quanto às taxas cobradas

A Tabela 33, a seguir, apresenta a dispersão existente quanto ao quesito preço (taxa).

TABELA 33

Percentuais de resposta ao quesito satisfação quanto às taxas cobradas

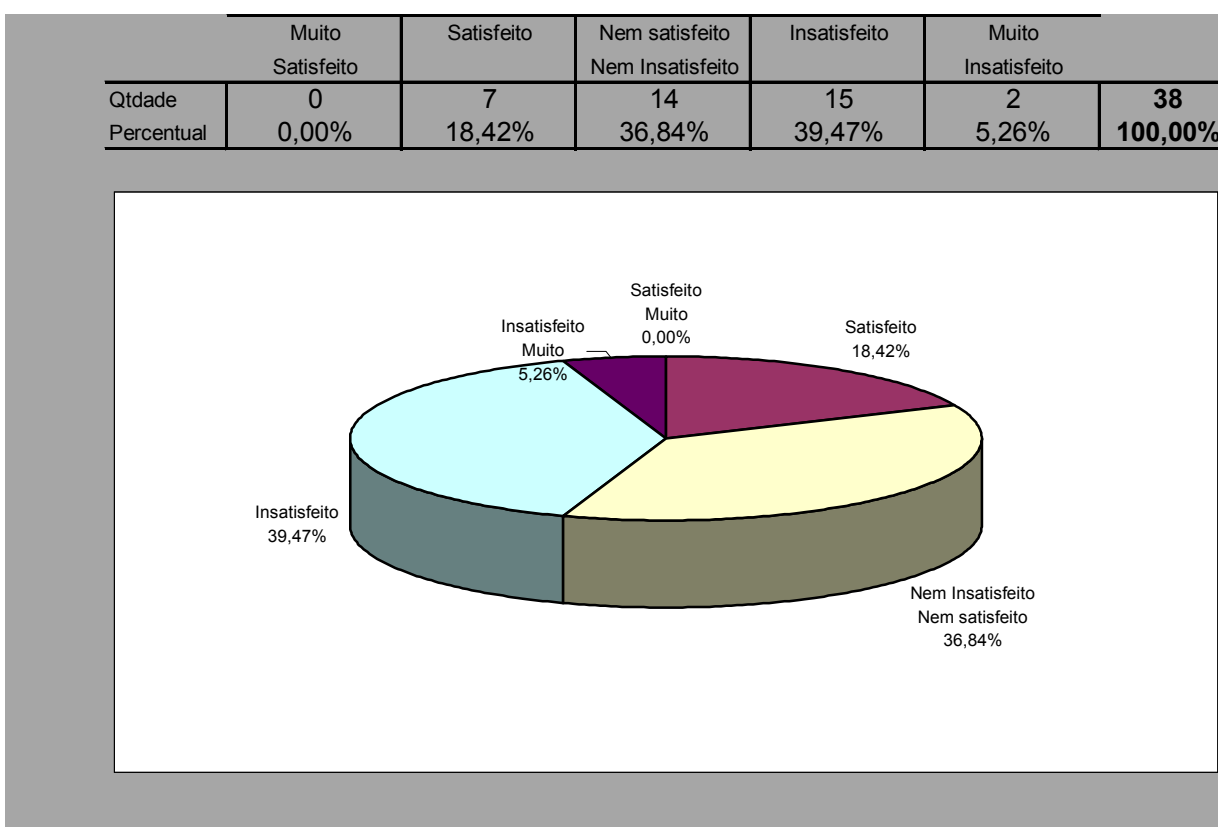


Figura 13 – Percentuais de resposta ao quesito satisfação quanto às taxas cobradas
 FONTE: Dados primários, 2002.

Esta é a primeira questão onde a maior parte das médias empresas se encontram indiferentes a muito insatisfeitas: 31 delas (ou 81,58%). A concentração maior, ainda, está entre insatisfeitas (15 – 39,47%) e muito insatisfeitas (5,26%).

Para 14 delas (36,84%), os preços cobrados pelos bancos são indiferentes, e 7 médias empresas (18,42%) estão satisfeitas com as taxas praticadas pelo principal parceiro bancário.

4.2.2.2.1 Análise dos dados

Viu-se até este ponto que tanto os bancos não ofertam um único produto aos clientes médias empresas como estas têm sempre mais de um produto a ser demandado aos bancos. Sobre esse quesito Bateson e Hoffman (2001, p. 209) afirmam:

“A demanda costuma ser mais elástica em serviços que podem ser avaliados com base em atributos de busca. Os consumidores estarão cientes de mais alternativas porque essas informações são mais fáceis de conseguir. Todavia, se os funcionários da empresa prestadora de serviços ditarem a qualidade ou a natureza do serviço e se o serviço for personalizado, os consumidores terão menos capacidade de avaliá-lo e, conseqüentemente, serão menos sensíveis a diferenças de preços entre alternativas. Usando essa estrutura, considere uma instituição financeira que possa criar uma gama de serviços que poderiam atender a diferentes necessidades de um mesmo indivíduo. Se os serviços formassem um pacote, o tempo e o esforço de que os consumidores precisariam para encontrar informações seriam reduzidos. Ao mesmo tempo, os dados sobre vários atributos não seriam coletados, e atributos de experiência e credibilidade de outros serviços poderiam ser reunidos. O resultado é que a demanda provavelmente seria rígida e interdependente.”

Uma interpretação a essa passagem é também um nome real: o pacote. Os bancos oferecem a seus clientes (incluídas as médias empresas) pacotes de tarifas e pacotes de produtos. Em geral esses pacotes “amarram” produtos, serviços, taxas e tarifas entre si, pois optar por itens isolados requer um custo muito mais elevado.

Uma ressalva há de ser feita, principalmente quando se trata de empresas tomadoras de recursos. Com a escassa oferta de produtos oferecidos por bancos

concorrentes, o principal diferenciador – especificamente neste caso – passa a ser a taxa. Pode ocorrer de uma média empresa optar um banco em detrimento de outro, exclusivamente em razão de uma taxa de empréstimo mais barata, sem levar em consideração os demais (eventuais) benefícios que poderiam advir.

Outra observação, de ordem prática, é de que, quando determinada empresa se encontra em situação de muita necessidade de crédito, é comum aceitar taxas maiores. E isso pode tornar-se um ciclo vicioso, com o fim coincidindo com as atividades da média empresa.

Percebe-se, pois, que a questão da taxa é a que, até aqui, apresenta maior índice de insatisfação. Há um “pacote”, uma gama de fatores que, inter-relacionados, proporcionam aos clientes um aprofundamento na relação com os bancos. O subitem seguinte mostra mais um fator que as médias empresas observam como diferenciais nos bancos, que é a questão de inovação.

4.2.2.3 Quanto a ser inovador/apresentar soluções criativas e produtos diferenciados

Recorrente na relação comercial entre bancos e médias empresas, o caráter inovação voltou a ser questionado neste subitem, tendo apresentado as seguintes respostas (Tabela 34). Quatro médias empresas abstiveram-se de responder a esta questão.

TABELA 34
Percentuais de resposta ao quesito ser inovador/apresentar soluções criativas e produtos diferenciados

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	2	10	21	1	0	34
Percentual	5,88%	29,41%	61,76%	2,94%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Para a maior parte das médias empresas que responderam a este quesito (21 dentre as 34, ou 61,76%), a percepção é de indiferença quanto à inovação de soluções e produtos diferenciados oferecidos pelos bancos comerciais.

Uma (2,94%) está insatisfeita e o dobro delas (2 – 5,88%) encontra-se plenamente satisfeito.

As demais 10 respostas válidas apontam para a satisfação (29,41%).

4.2.2.3.1 Análise dos dados

Bateson e Hoffman (2001, p. 35) afirmam que “reconhecer que produtos de empresas prestadoras de serviços previamente consideradas ‘diferentes’ na verdade enfrentam problemas semelhantes ou compartilham determinadas características comuns pode oferecer valiosos *insights* gerenciais”. Essa indicação em muito se assemelha ao caso dos bancos. Conforme já enunciado anteriormente, por mais que os bancos tentem diferenciar seus produtos, acabam sempre cerceados pelas regras governamentais. O escopo externo de determinado produto pode variar de banco para banco, mas a essência é a mesma, bem como os eventuais problemas que podem surgir. Neste caso, um grande diferencial competitivo para os bancos e seletivo para as médias empresas pode ser a forma de resolver os problemas decorrentes de determinado produto.

Para os bancos, por sua vez, atingir o grau máximo de satisfação exigiria uma façanha que perpassaria as imposições legais, tendendo ao risco. Já no aspecto das soluções criativas, pode-se dizer que, neste quesito, reside a chave do sucesso dos bancos.

Conforme descrito neste capítulo, 88% das empresas médias pesquisadas (população) são tomadoras de crédito. Essa é uma função intrínseca e primordial dos bancos, razão pela qual mereceu destaque. As quatro questões seguintes trataram exclusivamente desse produto.

4.2.2.4 Disponibilização de limites de crédito quando necessário

A Tabela 35, a seguir, demonstra claramente que as médias empresas pesquisadas estão satisfeitas com o atendimento dados em crédito pelos bancos.

TABELA 35

Percentuais de resposta ao quesito disponibilização de crédito quando necessário

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	7	18	12	1	0	38
Percentual	18,42%	47,37%	31,58%	2,63%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse quesito há grande concentração entre a satisfação e a máxima satisfação (25 das 38 médias empresas, ou 65,79%). Com as 12 médias empresas que estão indiferentes à disponibilização de crédito quando necessário (31,58%), resta uma (2,63%) que se encontra insatisfeita.

Todos os questionários enviados foram respondidos, e não houve nenhuma insatisfação plena.

4.2.2.4.1 Análise dos dados

Reside neste ponto o principal *trade-off* entre bancos e clientes (de modo geral): a prática mostra que quando os clientes não precisam os bancos lhes oferecem linhas de crédito. Basta a situação tornar-se mais delicada e o cliente necessitar de solicitar empréstimos aos bancos para estes lhe tolham os limites.

No caso específico de médias empresas raramente há limites pré-aprovados. Há que se fazer, por parte dos bancos, uma análise cadastral para que sejam estabelecidos limites de crédito. Mesmo com essa burocracia, pode-se verificar que estão satisfazendo as médias empresas.

Questões várias poderiam justificar esse entrave apresentado pelos bancos. Além do fato de que cada banco estabelece seu limite, estes nem sempre se igualam. Metodologias próprias, diretrizes globais específicas e nichos são algumas dessas justificativas.

Mas, além de não serem fontes tão confiáveis de crédito, os bancos estão causando ansiedade quanto às demandas das empresas no que diz respeito aos volumes ofertados, como pode ser verificado no subitem seguinte.

4.2.2.5 Disponibilização de crédito nos volumes e valores desejados/esperados

Essa questão pode ser considerada individual, pois cada média empresa possui necessidades e demandas específicas no tocante a valores e volumes de crédito. Assim, a Tabela 37 apresenta o nível de satisfação das médias empresas nesse quesito.

TABELA 36

Percentuais de resposta ao quesito disponibilização de crédito nos volumes e valores desejados/esperados

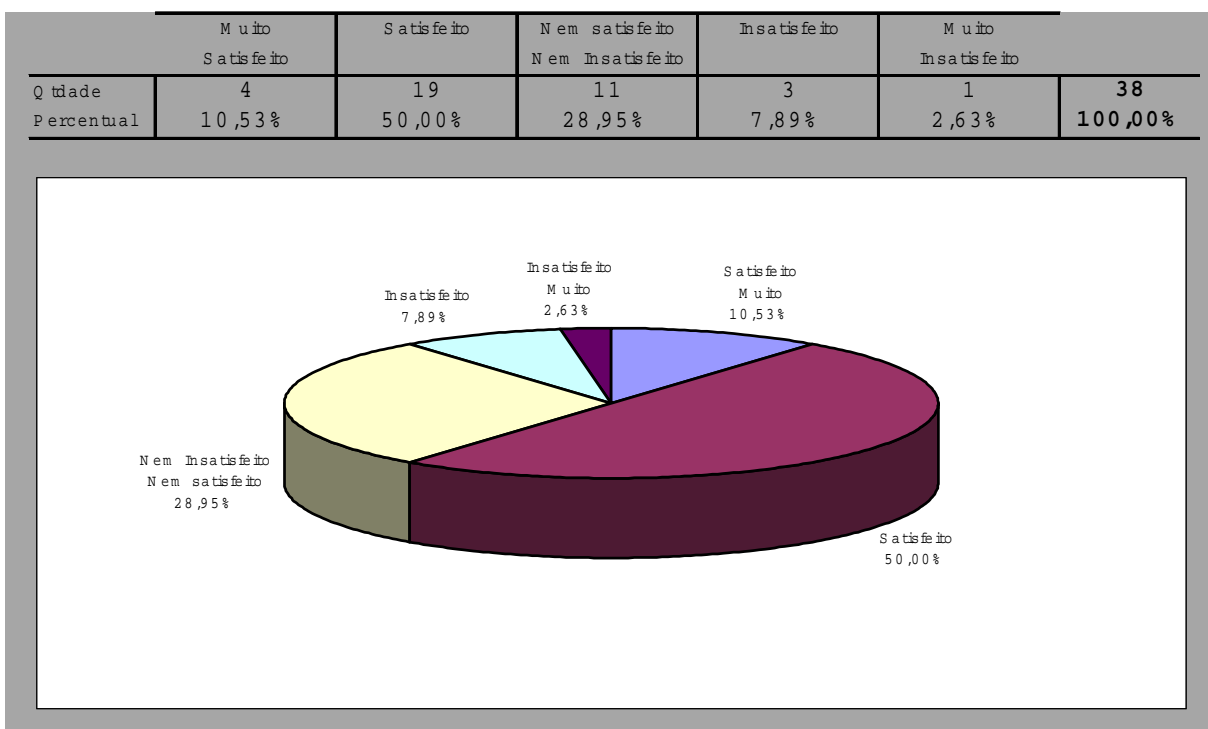


Figura 14 – Percentuais de resposta ao quesito disponibilização de crédito nos volumes e valores desejados/esperados
 FONTE: Dados primários, 2002.

Essa foi a primeira questão em que exatamente 50% das médias empresas entrevistadas estão satisfeitas.

As demais 19 empresas encontram-se praticamente igualmente distribuídas nos demais níveis: Quatro (10,53%) estão plenamente satisfeitas, enquanto 3 (7,89%) estão insatisfeitas e uma (2,63%) está completamente insatisfeita. A soma dessas duas últimas perfaz o mesmo percentual de médias empresas muito satisfeitas.

As restantes 11 médias empresas (28,95%) encontram-se neutras em relação à disponibilização de crédito nos volumes e valores desejados/esperados.

4.2.2.5.1 Análise dos dados

Não existe um padrão no mercado bancário sobre volumes e valores a serem disponibilizados às médias empresas. A relação nível de faturamento *vis-à-vis* valores concedidos de crédito na realidade são bastante empíricas e sem fundamentação acadêmica.

O ideal para as médias empresas seria o atendimento em crédito por um único banco. Isso racionalizaria deveras o operacional e os custos. Mas, na parte dos bancos, essa lógica não acontece. Raramente um banco consegue atender plenamente a uma única média empresa. Há a pulverização dos riscos por parte dos bancos. Uma das possíveis justificativas é que os valores disponibilizados pelos concorrentes serve de parâmetro para os bancos entrantes. Outra razão é o tamanho do risco que os bancos correm: reparti-lo com outras instituições constitui praxe no mercado. A troca de informações, mesmo que informal, acontece.

Outro fator que completa essa disparidade vem do lado das médias empresas: mesmo que queiram concentrar suas operações de crédito num único banco, é comum deixarem sempre outra instituição como “segunda opção”. Isso acontece pelo receio de ficar à mercê de um único banco, e este, em determinado momento, modificar o padrão de atendimento em prejuízo à média empresa cliente.

A alternativa que os bancos procuram é criar estratégias e portfólios específicos para cada média empresa. Conforme afirmam Bateson e Hoffman (2001, p. 74) “em vez do ‘tipo único de produto’ especificado por Thompson, o sistema pode ser invocado para criar um ‘produto’ diferente para cada cliente”. Ou seja, mais uma vez se faz presente a necessidade de atendimento diferenciado, analisado individualmente. Por essa razão, também pode-se afirmar que a presença de um gerente de contas se faz necessária, pois é ele que avalia as necessidades e pode propor essa exclusividade.

4.2.2.6 Exigências de garantias em relação aos empréstimos efetuados

Ainda no tocante à satisfação com o específico assunto crédito, procurou-se identificar o nível de satisfação das médias empresas com relação às garantias exigidas quando da liberação de crédito, conforme pode ser verificado na Tabela 37, a seguir.

TABELA 37

Percentuais de resposta ao quesito exigências de garantias em relação aos empréstimos efetuados

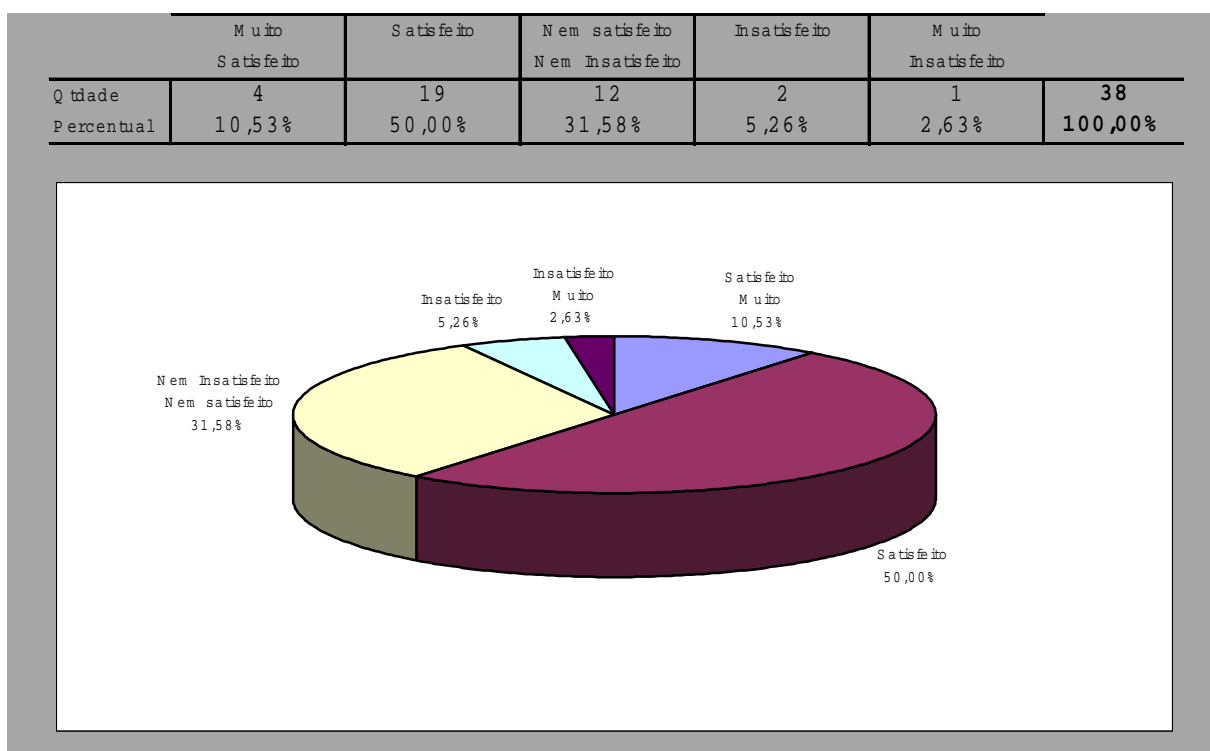


Figura 15 – Percentuais de resposta ao quesito exigências de garantias em relação aos empréstimos efetuados

FONTE: Dados primários, 2002.

Essa questão apresentou comportamento nas respostas bem similar à anterior. A única diferença foi a migração de 1 média empresa do grau de insatisfação para a neutralidade.

Assim, aqui também 50% das médias empresas encontram-se satisfeitas, encontram-se muito satisfeitas, estão descontentes com seus principais parceiros, 2 (5,26%) insatisfeitas e 1 muito insatisfeita (2,63%).

O segundo maior percentual (31,58% – 12 médias empresas) é neutro em relação às exigências de garantias em relação aos empréstimos efetuados.

4.2.2.6.1 Análise dos dados

Há vários tipos de garantias exigidas pelos bancos no processo de concessão de crédito. As mais comuns são:

- Caução de aplicação financeira: consiste em que a própria empresa ou alguma pessoa física (normalmente um sócio) caucione uma aplicação financeira (fundo de investimento, CDB, poupança), que servirá de lastro ao empréstimo. A razão entre o valor aplicado e o valor concedido de crédito varia de banco a banco. A título de ilustração, o Unibanco lançou (inclusive com propaganda televisiva) um produto que liberava empréstimo a taxa bastante reduzida 80% do valor existente em aplicações a qualquer cliente (“Cheque Especial do Investidor”).

- Caução de recebíveis: por recebíveis entende-se títulos de crédito de emissão da média empresa contra seus clientes, que são repassados ao banco como lastro de operações de crédito. Os títulos mais comuns são duplicatas e cheques pré-datados.

- Alienação fiduciária: neste caso, a média empresa transfere temporariamente ao banco um bem móvel (veículos, máquinas ou equipamentos) como lastro a uma operação de crédito. Como nas demais modalidades, o percentual entre o valor do bem e o crédito disponibilizado varia de banco a banco.

- Penhor mercantil: neste caso a média empresa disponibiliza ao banco bens existentes em seu ativo circulante (mais especificamente a rubrica estoques). O valor desses bens servirá de lastro ao crédito disponibilizado.

- Hipoteca: com a mesma lógica dos dois últimos tipos, o valor do imóvel garantirá o empréstimo. No Brasil é uma transação muito cara, que envolve vários documentos, e, geralmente é feita para operações de prazo mais longo.

- Aval ou devedor solidário: neste caso, a assinatura (com poderes jurídicos devidamente constituídos) dos sócios ou pessoas ligadas garante o empréstimo. É o tipo mais comum para operações de valores menores, notadamente cheque especial.

A garantia mais fácil de ser constituída é esta última. Por essa razão é a preferida das médias empresas, mas, em contrapartida, é a que tende a ter menor aceitação pelos bancos, quando lidam com médias empresas. Rocha e Mello (2000, p. 216) afirmam, ao estudar o caso do Banco Boavista, que

“o banco não tomava por base garantias oferecidas para determinar o volume ou a aprovação do crédito. A experiência de seus administradores mostrou que o processo de recuperação de crédito mediante a execução de garantias era quase sempre deficiente. O banco operava com o conceito de que a base para um bom crédito devia ser a capacidade de pagamento do cliente tomador.”

Uma possível conclusão a que se chega é que existe uma distância entre o desejado pelos bancos em termos de garantias e o que as médias empresas querem ou podem ofertar. Aliado a isso está o fato de que não se concede crédito galgado nas garantias, mas sim na capacidade de repagamento da empresa, conforme Blatt (1998). Um ponto intermediário entre as partes certamente propiciará satisfação a ambos.

4.2.2.7 Agilidade no processo de concessão de crédito

Com a centralização das decisões (normalmente nas sedes dos bancos – São Paulo), tende a haver um retardo nas principais definições. No tocante ao crédito (agilidade na concessão), a Tabela 38, a seguir, apresenta as respostas dadas pelas médias empresas quanto à satisfação.

TABELA 38

Percentuais de resposta ao quesito agilidade no processo de concessão de crédito

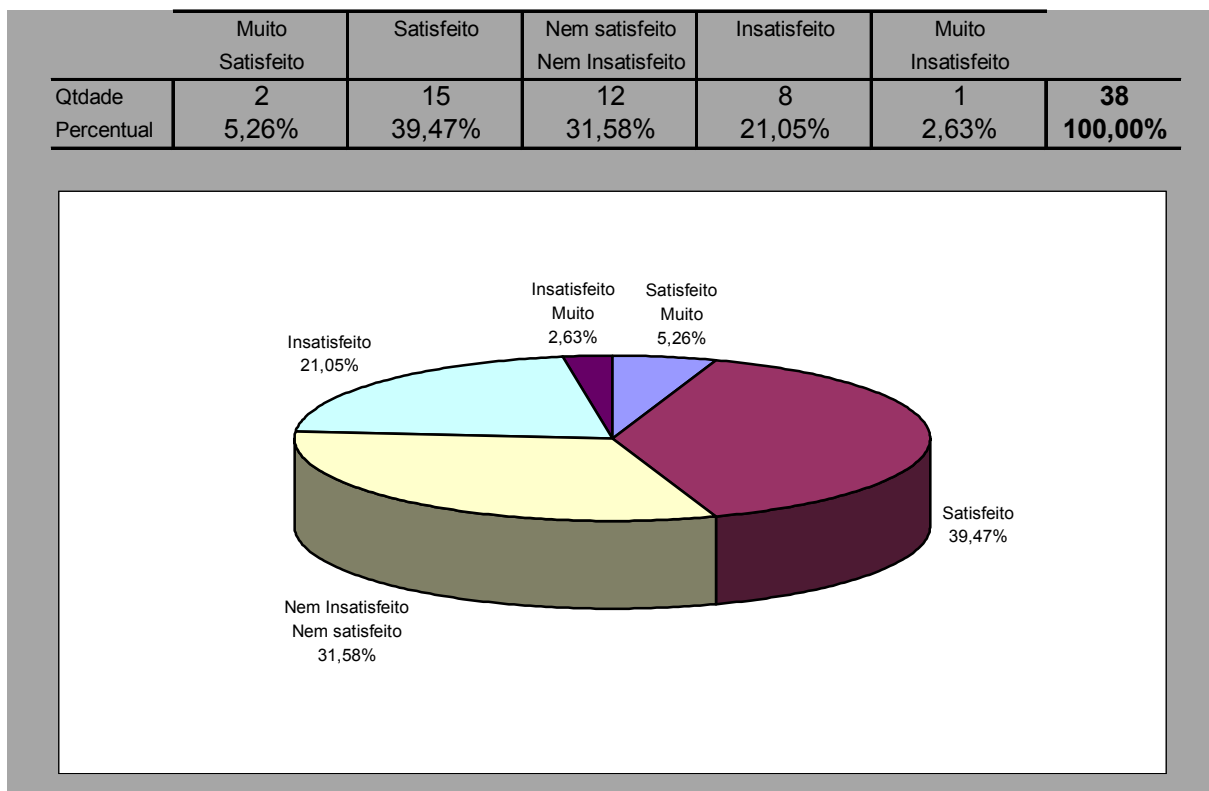


Figura 16 – Percentuais de resposta ao quesito agilidade no processo de concessão de crédito

FONTE: Dados primários, 2002.

Essa foi a primeira questão a apresentar maior percentual de não-satisfação: das médias empresas neutras às muito insatisfeitas tem-se 30, ou 78,95% do total de questionários devolvidos.

Ressalte-se que, entre insatisfeitas (21,05% – 8 médias empresas) e muito insatisfeitas (1 – 2,63%), o montante total chega a 23,68%. Somado às médias empresas neutras (12 – 31,58%), chega-se ao número acima citado.

Pouco mais de um terço das médias empresas (15 ou 39,47%) está satisfeita, e 2 (5,26%) consideram-se muito satisfeitas na agilidade percebida na concessão do crédito pelo principal banco parceiro.

4.2.2.7.1 Análise dos dados

Com a centralização e a burocratização nos processos internos de crédito, tanto bancos como médias empresas saem perdendo. Kotler (2001, p. 67) afirma:

“Muito freqüentemente, os departamentos das empresas agem para maximizar seus lucros, e não os da empresa e dos clientes. Um departamento de crédito demora para verificar o crédito de um cliente potencial para não ter problemas futuros de inadimplência. Enquanto isso, o cliente fica esperando e o vendedor se frustra.”

O receio de perdas por parte dos bancos pode ser considerado como o principal entrave à agilidade de resposta às solicitações de crédito por parte das médias empresas. Várias consultas são efetuadas e inúmeros documentos analisados para que um crédito seja concedido.

A descentralização de decisão e alçadas regionais poderia ser citada como atenuante a esse problema, apesar de serem exceções à regra mercadológica bancária.

4.2.2.8 Quantidade de documentos solicitados para análise de crédito

Na lide prática, os bancos acabam exigindo basicamente os mesmos documentos, afora os apontados pela resolução 2.025 do Banco Central do Brasil. Entretanto, como não há uma regra para tal, cada banco opera de acordo com seus padrões. Assim, as respostas a esse quesito são:

TABELA 39
Percentuais de resposta ao quesito quantidade de documentos solicitados
para análise de crédito

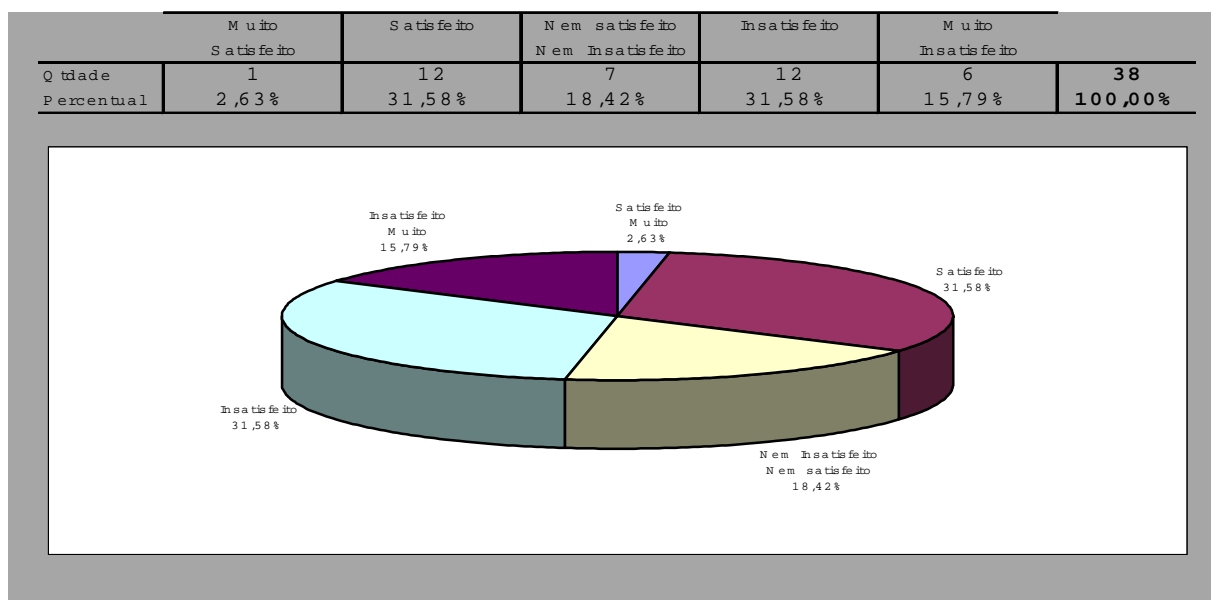


Figura 17 – Percentuais de resposta ao quesito quantidade de documentos solicitados para análise de crédito
 FONTE: Dados primários, 2002.

Percebe-se nessa questão, padrão de respostas similar ao anterior, com o agravante de que, pela primeira vez, o percentual de insatisfação máxima superou os 15%. Destas com as insatisfeitas têm a maior quantidade de médias empresas descontentes: 18 ou 47,37. Somando as médias empresas que se encontram neutras neste quesito (7 ou 18,42%) tem-se 65,79%.

Para 12 médias empresas (31,58%), a quantidade de documentos solicitados para análise de crédito é satisfatória, e 1 (2,63%) encontra-se plenamente satisfeita com esse item.

4.2.2.8.1 Análise dos dados

Não há um consenso no mercado bancário quanto aos documentos que preenchem os trâmites internos de cada banco.

Fatores como o tipo e o prazo do empréstimo são determinantes dessa quantidade. Além disso, como há casos em que os bancos operam como repassadores de recursos de outras instituições (exemplo de repasses do BNDES); os documentos variam caso a caso.

Outro fato a ser verificado é a recente “onda” de fraudes contábeis verificada, inclusive e principalmente, nos EUA, que leva os bancos a se tornarem cada vez mais arredios em relação à quantidade, à qualidade e à confiabilidade de documentos solicitados.

Teoricamente não há solução nem consenso previstos. Continuará sendo prerrogativa de cada banco a quantidade e a qualidade dos documentos solicitados. Um atenuante possível é que o principal banco parceiro de cada média empresa constitua um bom cadastro interno de seus clientes e solicite apenas a reposição/complementação de documentos existentes/vencidos.

4.2.3 Serviços

Esta parte analisa especificamente o tocante aos serviços, excluídos os pessoais (gerentes comerciais e pessoal administrativo).

Aqui há um grande diferencial nos bancos, com alguns se especializando mais nesse item, oferecendo melhores atrativos e facilitando o operacional das médias empresas.

4.2.3.1 Oferta de linha completa de serviços, tais como cobrança, pagamento a fornecedores, folha de pagamento de funcionários e cash management

Esse quesito traz uma analogia ao 4.2.1 (sobre o portfólio de produtos ativos e passivos oferecidos), porém tratando especificamente de serviços. 06 médias empresas deixaram de responder. A Tabela 40 a seguir apresenta as respostas obtidas.

TABELA 40

Percentuais de resposta ao quesito oferta de linha completa de serviços

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	TOTAL
Qtidade	3	22	6	1	0	32
Percentual	9,38%	68,75%	18,75%	3,13%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Dentre todas as questões essa foi a que apresentou maior índice de abstenção: 6 médias empresas ou 15,79% dos questionários enviados.

A maior parte das médias empresas (25 – 78,13%) encontra-se ao menos satisfeita (22, ou 68,75%) e 3 estão muito satisfeitas (9,38%).

Neutras quanto ao recebimento de linha completa de serviços encontram-se 6 médias empresas ou 18,75% das respostas válidas.

Por fim, 1 dentre as respondentes (3,13%) está insatisfeita neste item. Não houve insatisfação máxima.

4.2.3.1.1 Análise dos dados

Conforme já citado, um dos diferenciais de bancos é a qualidade do serviço prestado. Bateson e Hoffman (2001, p. 49) afirmam que “consumidores avaliam serviços comparando o serviço que percebem terem recebido com suas expectativas. Se o serviço percebido é igual ou superior ao serviço esperado, o consumidor fica satisfeito”.

No caso específico dos bancos, mesmo com a regulamentação governamental, ainda assim há substanciais diferenças entre os serviços prestados.

Tal como nos produtos, o escopo básico dos serviços é o mesmo, mas sua forma de prestação é a grande virtude de cada um. Um pouco melhor que nos produtos, percebe-se que as médias empresas encontram-se mais satisfeitas.

Nesse quesito há uma profunda relação com a tecnologia oferecida. Modernos, eficientes e eficazes serviços e qualidade na prestação diferem os bancos perante as médias empresas.

Sob a ótica dos bancos, os serviços constituem um bem valioso. Não há risco envolvido e, após desenvolvido, o custo unitário torna-se cada vez menor quanto mais clientes os utilizarem. Alia-se a isso a questão da arrecadação de tarifas (item seguinte), que forma excelente fonte de receita aos bancos.

4.2.3.2 Tarifas cobradas

Complementarmente ao item anterior, os preços cobrados pelos bancos para prestar serviços são diferenciadores. A Tabela 41 aponta o nível de satisfação das médias empresas no tocante aos preços cobrados pelos serviços prestados.

TABELA 41

Percentuais de resposta ao quesito preço das tarifas cobradas

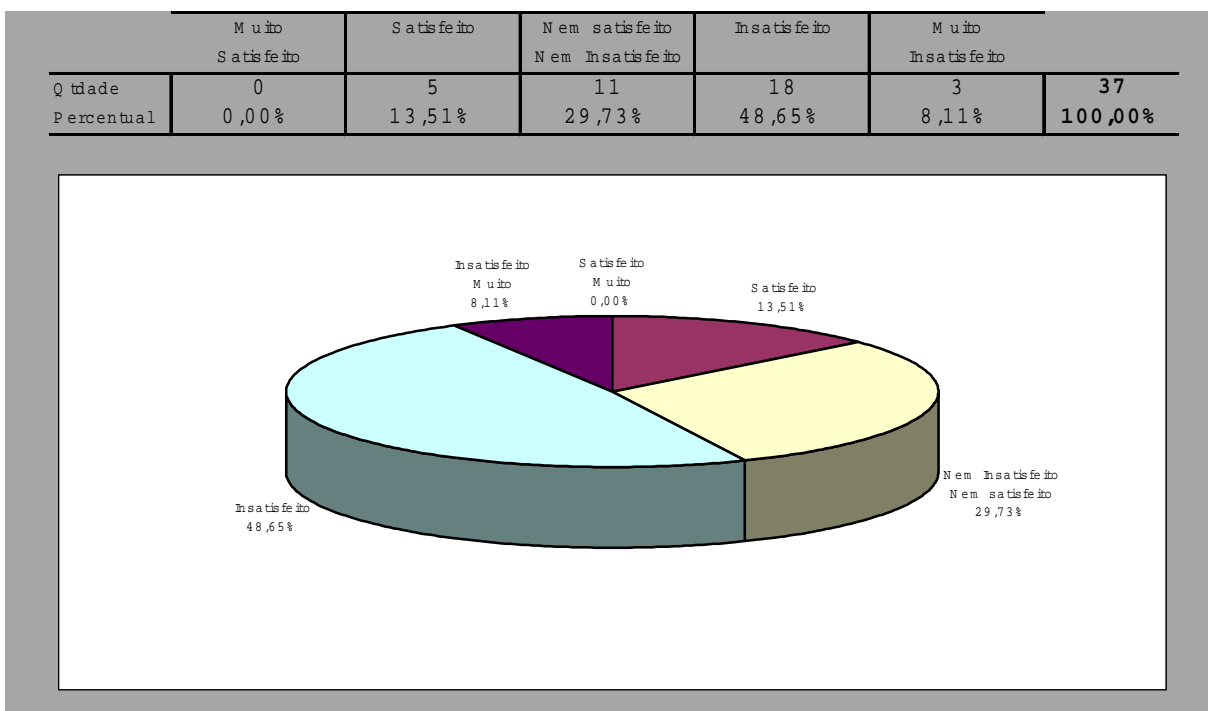


Figura 18 – Percentuais de resposta ao quesito preço das tarifas cobradas
 FONTE: Dados primários, 2002.

Neste ponto a maioria das médias empresas encontra-se neutra a totalmente insatisfeita: 32 dentre as 37 respondentes (1 abstenção) ou 86,49%.

O maior percentual é de médias empresas insatisfeitas (48,65% – 18) e ainda há 3 totalmente insatisfeitas com as tarifas cobradas pelo principal banco (8,11%).

Onze delas (29,73%) são neutras nesse aspecto e as 5 respondentes (13,51%) consideram-se satisfeitas com as tarifas cobradas.

Nenhuma média empresa está completamente satisfeita com esse item.

4.2.3.2.1 Análise dos dados

Há, nesse quesito, uma “disputa” entre bancos e médias empresas. Com o fim da ciranda financeira proporcionada pela inflação, os bancos voltaram sua atenção à cobrança de tarifas até então inexistentes (ou pouco usuais). A praxe de que as médias empresas concordam em pagar por bons serviços e os bancos procuram constante aprimoramento neste bem servir não é clara nem real. Rocha em Mello (2000, p. 23) afirmam que “a perda dos lucros inflacionários estava sendo compensada com a receita das tarifas pela prestação de serviços. Somadas aos ganhos de produtividade, as receitas de tarifas de serviço haviam subido de 0,73% dos ativos dos bancos em 1990 para os 2,3% em 1995, representando \$ 5,2 bilhões”.

Ou seja, havia um demanda dos clientes por prestação de serviço e uma necessidade por parte dos bancos em compensar a perda de receita oriunda da inflação. O denominador comum encontrado (melhores serviços) desagradou sobremaneira às médias empresas.

4.2.3.3 Qualidade dos serviços prestados

Também analogamente aos produtos (item 4.2.2) e ainda mais perceptíveis, os serviços foram pesquisados em termos de satisfação, e os resultados são apresentados na Tabela 42 a seguir.

TABELA 42
Percentuais de resposta ao quesito qualidade dos serviços prestados

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtdade	1	22	10	2	0	35
Percentual	2,86%	62,86%	28,57%	5,71%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse aspecto já há uma reversão nas respostas, comparativamente às últimas duas: a quase totalidade (94,29%) das médias empresas encontra-se, no mínimo, neutra quanto à qualidade dos serviços prestados.

Houve 3 abstenções, quantidade maior de médias empresas insatisfeitas (2, equivalentes a 5,71% das respostas válidas).

O maior percentual foi de médias empresas satisfeitas (62,86% – 22) e há 1 plenamente satisfeita (2,86%).

4.2.3.3.1 Análise dos dados

A Figura 19 apresenta quatro estágios possíveis, segundo o autor (Paul F. Inglis, 2002), para que uma empresa prestadora de serviços (no caso deste trabalho, bancos) alcance a satisfação do cliente. Percebe-se uma prospecção de prazos a cada mudança, culminando com a satisfação máxima e lealdade de longo prazo no quarto estágio, juntamente com uma sincronia entre cliente e fornecedor (médias empresas e bancos).

Pelo resultado da pesquisa, apresentado na Tabela 42 pode-se afirmar que, se não presentes no quarto estágio, ao menos no terceiro encontra-se a satisfação das médias empresas para com o principal banco parceiro.

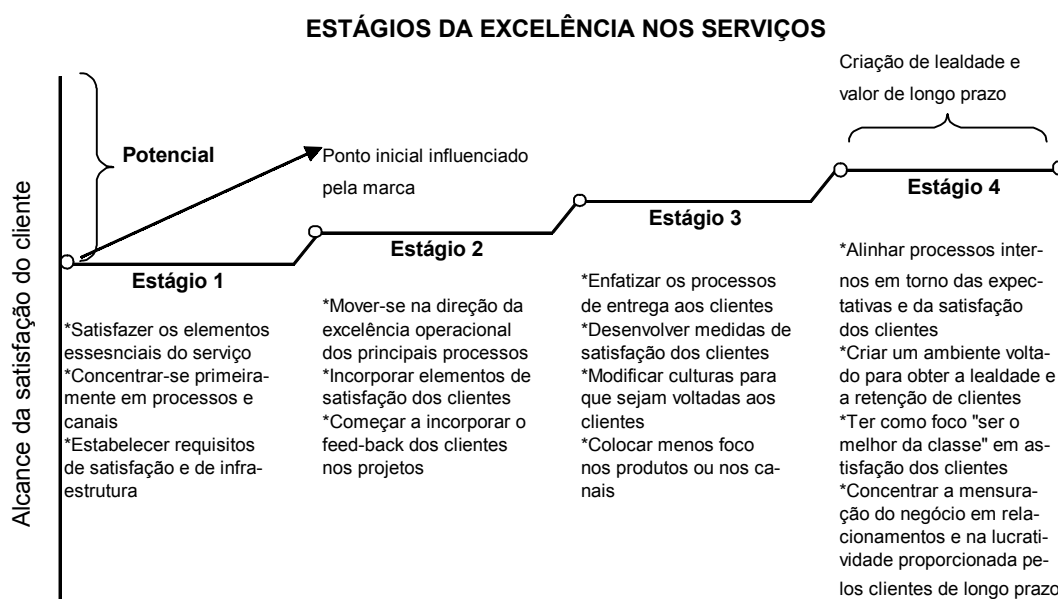


Figura 19 – Estágios da excelência nos serviços

FONTE: AT. Kearney. Adaptado de Paul F. Inlgis (2002, p. 122 HSM)

A qualidade, no caso de serviços bancários, é o somatório de vários fatores. Analogamente aos demais serviços, conforme Iacobucci, Grayson e Ostrom *apud* Bateson e Hoffman (2001, p. 405), ao afirmarem que, “conseqüentemente, em uma avaliação de uma experiência de serviço ou em uma escolha entre prestadores de serviço, os serviços complementares fornecem mais informações para os consumidores e tornam-se as características da oferta do produto que geram satisfação e preferência”.

Uma possível conclusão nestes dois últimos itens é que as médias empresas estão satisfeitas com os serviços prestados pelos bancos, mas os consideram muito caros. Talvez a adequação de preços *vis-à-vis* à prestação de serviços constitua um grande fidelizador.

4.2.3.4 Tecnologia oferecida pelo banco (equipamentos e sistemas)

Nesse quesito os bancos que operam no Brasil destacam-se perante a concorrência mundial. Essa afirmativa pode ser corroborada pelo resultado da pesquisa apresentado na Tabela 43, a seguir.

TABELA 43
 Percentuais de resposta ao quesito tecnologia oferecida

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	3	20	12	0	0	35
Percentual	8,57%	57,14%	34,29%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse quesito não houve nenhuma média empresa insatisfeita (nem muito insatisfeita), dentre as 35 respondentes, com o principal banco parceiro.

A maioria (65,71% ou 23) está, no, mínimo satisfeita. A metade (arredondada) encontra-se indiferente à tecnologia oferecida (12 ou 34,29%).

4.2.3.4.1 Análise dos dados

Comodidade é a palavra-chave nesse quesito. Bateson e Hoffman (2001, p. 41) afirmam: “Bancos, em particular, acreditam poder substituir serviço pessoal por produtos, com avanços tecnológicos como caixas automáticos; metade de todos os clientes do Citibank na área de Nova York diz que já não precisa ir ao banco para realizar suas transações”.

Muitas vezes não é questão apenas de escolha (entre poder ir ou não ao banco). É até mesmo a questão de custos: poder relacionar-se com o banco de dentro da própria empresa propicia facilidades que certamente se traduzem em menores gastos.

Além do mais, com a existência maciça de substituição do dinheiro em espécie por fontes alternativas (cheque, transferências eletrônicas, dentre outras), a tecnologia torna-se cada vez mais determinante num relacionamento comercial entre bancos e médias empresas.

Entretanto, a existência perceptível das pessoas ainda é imprescindível, notadamente no Brasil. Conforme afirmam Rocha e Mello (2000, p. 229), “o processo de informatização das agências passa por questões culturais, que são diferentes em cada País. Num país latino, se você contrata um gerente, ele traz clientes junto. O

relacionamento é muito importante. Nossa cultura brasileira não vai afastar-se de certas coisas”.

A confirmação dessas afirmativas é que a maior parte das médias empresas está satisfeita com a tecnologia oferecida.

Assim pode-se afirmar que, por mais modernos e eficientes que sejam os equipamentos e sistemas de um banco, sem a figura humana não fariam sentido. Esta assertativa pode ser averiguada nos dois próximos tópicos.

4.2.4 Pessoas (exclui-se o gerente de contas)

Neste e no próximo subitem serão analisadas as percepções das médias empresas quanto aos prestadores de serviços bancários, em todos os níveis do relacionamento.

A primeira parte (esta) concentra-se em todos os envolvidos na relação comercial, menos os gerentes de contas.

4.2.4.1 Qualificação e cortesia dos profissionais do banco

A Tabela 44, a seguir, apresenta como as médias empresas identificam esse aspecto de um item primordial no relacionamento comercial:

TABELA 44

Percentuais de resposta ao quesito qualificação e cortesia dos profissionais

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	TOTAL
Qtdade	14	23	1	0	0	38
Percentual	36,84%	60,53%	2,63%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Praticamente todas as médias empresas estão satisfeitas com a qualificação e cortesia dos profissionais com os quais têm acesso na relação comercial: 97,37% ou 37 médias empresas estão satisfeitas (ou muito satisfeitas) com o principal banco parceiro neste item.

E uma delas (2,63%) está num nível intermediário de satisfação.

4.2.4.1.1 Análise dos dados

Os bancos são instituições, às vezes, com alguns milhares de funcionários, mesmo que para os clientes somente alguns poucos os representem. Dessa forma, não basta que apenas o gerente de contas (ou comercial) atenda bem à média empresa. Todos os demais funcionários do banco devem estar imbuídos da necessidade de bem atender. Inglis (2002, p. 123) comenta: “Coerência é fundamental. Os clientes devem receber o mesmo nível de serviço de todos os funcionários da empresa, assim como respostas coerentes entre si para todas as perguntas que fizerem, mesmo que mudem de um canal de comunicação para outro”.

Percebe-se que, de forma geral, as médias empresas se sentem bem atendidas pelos funcionários que mantêm contato direto com o público externo.

Para que isso perpetue e seja disseminado por toda a instituição, é necessário que a disciplina corporativa incentive tais procedimentos. Bateson e Hoffman (2001, p. 87) ilustram, na Figura 20, o impacto dessas características:

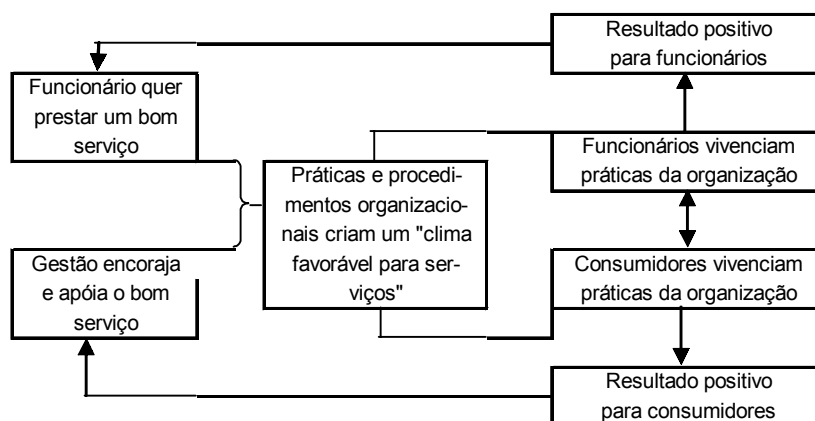


Figura 20 – Impactos das características pessoais nos serviços
 FONTE: BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 87.

Percebe-se que há, mesmo que inconscientemente, uma busca do bem servir por parte de todos os funcionários do banco que lidam, direta ou indiretamente, com os clientes externos (no caso, as médias empresas).

4.2.4.2 Acesso às pessoas com poder de decisão dentro do banco

Conforme já salientado em outras passagens deste trabalho, as médias empresas possuem contato direto com poucos funcionários do principal banco parceiro, até mesmo porque normalmente aquelas com maior poder de decisão ficam nas sedes. A Tabela 45 apresenta o resultado dessa afirmação.

TABELA 45

Percentuais de resposta ao quesito acesso às pessoas com poder de decisão

	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	
Qtidade	7	22	7	1	0	37
Percentual	18,92%	59,46%	18,92%	2,70%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Houve uma abstenção nessa questão. Entretanto, a maior parte das médias empresas encontra-se ou muito satisfeita ou satisfeita quanto ao acesso às

peças com poder de decisão: 7 (18,92%) e 22 (59,46% – o maior percentual), respectivamente.

Sete médias empresas estão intermediariamente satisfeitas (18,92%) e 1 (2,70% dentre as respostas válidas) está insatisfeita.

4.2.4.2.1 Análise dos dados

Bateson e Hoffman (2001, p. 75) afirmam: “Chase descreve bancos, por exemplo, como serviços mistos, porque o núcleo técnico, a matriz, pode ser facilmente isolado (pelo menos da perspectiva do consumidor) das filiais, onde os encontros de serviço acontecem. A maioria dos clientes de um banco nunca conhece a matriz; as filiais são seu único contato”.

Essa afirmação é mais verídica quanto mais distante das sedes dos bancos se encontram os clientes. Apesar de contarem com estruturas executivas regionais (diretorias), nem sempre uma média empresa consegue acesso direto a essas pessoas.

Por outro lado, quanto mais representativa é uma média empresa para determinada agência (ou ponto de venda), maiores são as chances de que ela seja visitada por alguém com maior poder de decisão.

Entretanto, como já apresentado, porque as decisões (principalmente crédito) são centralizadas e tomadas por comitês, as áreas comerciais (nestas incluídas até mesmo diretores) pouco poder efetivo de decisão têm.

4.2.4.3 A rotatividade dos profissionais de atendimento do banco

A efetiva rotatividade de profissionais bancários não é de fácil mensuração e varia de instituição para instituição. De forma geral, pela prática pode-se afirmar que ela ainda é alta perante outros ramos de atividades terciárias. Essa assertiva pode ser confirmada pela Tabela 46, a seguir, onde 32 médias empresas responderam a este quesito.

TABELA 46

Percentuais de resposta ao quesito rotatividade dos profissionais de atendimento

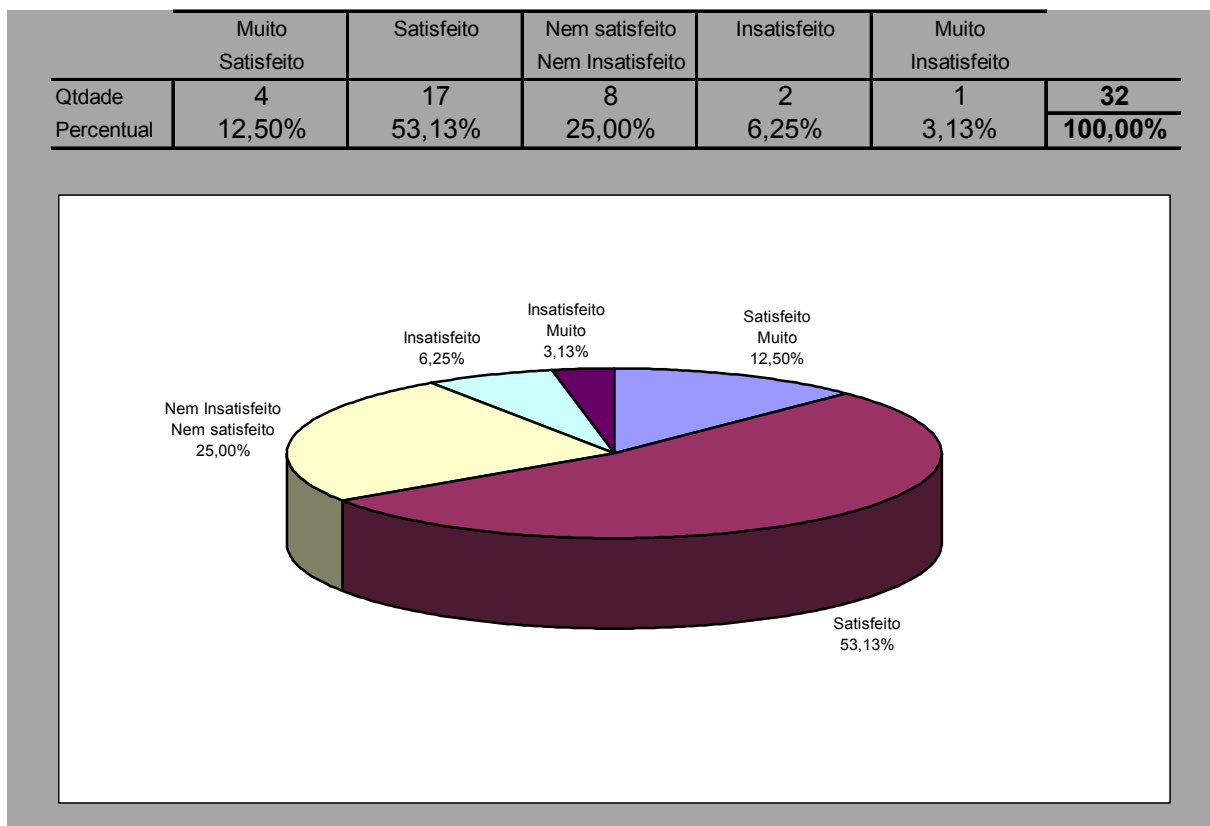


Figura 21 – Percentuais de resposta ao quesito rotatividade dos profissionais de atendimento

FONTE: Dados primários, 2002.

Nessa questão, o índice de abstenções também foi alto: 6 ou 15,79% do total de questionários enviados; 21 médias empresas estão ao menos satisfeitas com a rotatividade: 4 (12,50%) muito satisfeitas e 17 (o maior percentual – 53,13%) satisfeitas.

Para oito questionários respondidos (25%) há indiferença (nem satisfeitas/nem insatisfeitas); 2 estão insatisfeitas (6,25%) e 1 média empresa está muito insatisfeita (3,13%).

4.2.4.3.1 Análise dos dados

Rocha e Mello (2000, p. 224) afirmam que, “no Brasil, o cliente tendia a identificar o banco com o gerente da agência e isso não deveria mudar rapidamente.

As pessoas preferiam abrir e movimentar contas em bancos em que conheciam o gerente. Este era visto como um amigo, ao qual se podiam levar problemas financeiros com esperança de solução”.

Um dos motivos para a alta rotatividade dos profissionais bancários pode ser encontrado na seguinte afirmação de Bateson e Hoffman (2001, p. 175):

“Os prestadores de serviço são o lado humano da organização, e espera-se que forneçam serviços excelentes. Eles ocupam uma posição entre a empresa e o cliente, e devem suportar todos os conflitos de seus papéis. Em troca desse milagre, recebem muito mal e não têm nenhuma perspectiva de carreira. Não é de admirar que cargos de serviço tenham níveis extremamente altos de rotatividade de mão-de-obra.”

Essa rotatividade não tem estudos acadêmicos acessíveis, de modo que o empirismo, corroborado pelo percentual satisfatório de respostas (65,63% das médias empresas estão ou muito satisfeitas ou satisfeitas), leva a afirmar que, atualmente, esse nível é baixo.

Encontrar o ponto onde essa linha divisória seja favorável às três partes (bancos, funcionários e clientes) é, pois, tarefa que deveria ser primordial aos dirigentes das instituições financeiras.

4.2.5 Gerente de contas

Neste subitem será analisada exclusivamente a satisfação das médias empresas com o principal interlocutor delas com as instituições financeiras.

4.2.5.1 Conhecimentos do gerente de contas da situação econômico/financeira de sua empresa e do segmento a qual ela atua

A Tabela 47, a seguir, apresenta o nível de satisfação das médias empresas para com o grau de conhecimento dos gerentes comerciais sobre situação/finalidade de seus clientes.

TABELA 47

Percentuais de resposta ao quesito conhecimentos do gerente de contas da situação da empresa

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	TOTAL
Qtidade	11	25	2	0	0	38
Percentual	28,95%	65,79%	5,26%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Para a maioria das médias empresas (o índice de respostas foi de 100%), os conhecimentos dos gerentes de contas sobre a situação delas é satisfatório: 36 delas (94,74%) estão entre muito satisfeitas (11, ou 28,95%) ou satisfeitas (a maioria absoluta – 25, equivalente a 65,79%).

Apenas 2 (5,25%) são neutras nesse item, e não há nenhuma média empresa insatisfeita ou muito insatisfeita com esse quesito.

4.2.5.1.1 Análise dos dados

Bateson e Hoffman (2001, p. 365) afirmam:

“A diferença mais imediata e óbvia costuma ser aquela entre o que os clientes querem e o que os gerentes pensam que os clientes querem. Resumindo, muitos gerentes acham que sabem o que os clientes querem, mas na verdade estão enganados. Clientes de

banco podem preferir segurança em lugar de uma boa taxa de juros.”

Pela Tabela 47 percebe-se que se está próximo do ponto de equilíbrio do conhecimento dos gerentes comerciais, pois a maior parte das médias empresas o considera satisfatório.

Essa é uma das premissas comerciais mais indelévels no relacionamento comercial bancário: equacionar o desejo dos clientes com as metas das instituições.

4.2.5.2 Acessibilidade: conseguir encontrá-lo

A redução de quadros ocorrida nos últimos anos (*downsizing*) sobrecarregou os atuais gerentes de contas, que hoje possuem um número muito maior de clientes. Somado a isso pode-se afirmar que o aumento de metas de produção consomem atualmente muito mais tempo desses funcionários.

A Tabela 48 abaixo apresenta o resultado sobre a facilidade (ou dificuldade) de se conseguir contato com o gerente de contas.

TABELA 48

Percentuais de resposta ao quesito acessibilidade ao gerente de contas

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	14	20	3	1	0	38
Percentual	36,84%	52,63%	7,89%	2,63%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Nesse ponto a concentração de respostas foi na satisfação (ou plena satisfação): 20 médias empresas (52,63% – o maior índice) e 14 (36,84%).

Três declararam estar neutras quanto ao quesito acessibilidade ao gerente de contas (7,89%) e 1 (2,63% – o menor percentual) insatisfeita. Não houve nenhuma média empresa muito insatisfeita com o item pesquisado.

4.2.5.2.1 Análise dos dados

As respostas obtidas no questionário, demonstradas na Tabela 48, demonstram que as médias empresas apresentam média satisfação com a capacidade de acessar o gerente de contas quando precisam.

Formas alternativas e complementares de atendimento são disponibilizadas pelos bancos para suprir essa questão, a começar pelo telefone celular, instrumento com o qual praticamente todos os gerentes comerciais atualmente são “equipados”.

Funcionários que não saem das agências, meios remotos (centrais telefônicas de atendimento, por exemplo) também procuram completar o atendimento.

4.2.5.3 Cumprir o que promete

A Tabela 49 a seguir, apresenta como as médias empresas se sentem em termos de satisfação com a relação promessa/cumprimento feita pelos gerentes comerciais.

TABELA 49

Percentuais de resposta ao quesito de que o gerente de contas cumpre o prometido

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtdade	10	21	6	1	0	38
Percentual	26,32%	55,26%	15,79%	2,63%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Similarmente à questão anterior, a maior parte das médias empresas está satisfeita (21 delas, ou 55,26% – o maior percentual) ou até mesmo muito satisfeita (10, ou 26,32%), perfazendo 31 médias empresas ou 81,58% do total de questionários enviados (e respondidos).

Relativamente à questão anterior, há o dobro de médias empresas neutras quanto ao cumprimento, por parte dos gerentes de contas, das promessas feitas: 6 delas (ou 15,79%).

Nesse tópico também há uma média empresa insatisfeita (2,63%), e nenhuma muito insatisfeita.

4.2.5.3.1 Análise dos dados

Sobre esse assunto, Bateson e Hoffman (2001, p. 197) afirmam:

“Em sua forma mais básica, a satisfação do cliente é criada pela comparação de suas expectativas com suas percepções do processo de prestação de serviço. Em uma época de crescentes pressões competitivas, as empresas podem ser tentadas a prometer demais. Se a empresa faz promessas que não pode cumprir, inicialmente aumenta as expectativas do cliente e em seguida diminui a satisfação deste quando essas promessas não são cumpridas.”

Com a concorrência cada vez mais acirrada, é comum que os gerentes comerciais, na ânsia de conquistar novos clientes (ou mesmo manter os atuais), façam promessas nem sempre factíveis de serem cumpridas. É um “subproduto” da pressão a que são submetidos para produzirem cada vez mais.

A Tabela 49 acima confirma que as médias empresas, apesar disso, sentem-se satisfeitas com a relação promessa/cumprimento feita pelos gerentes comerciais.

A excessiva burocracia e a falta de alçadas atualmente existentes são dificultadores da plenitude de satisfações. Até mesmo a pressão do mercado (leia-se das médias empresas) também colabora para esse não-atingimento.

O que se pode esperar é maior transparência por parte dos gerentes comerciais, mesmo que isso lhes custe alguns clientes, potenciais ou existentes.

4.2.5.4 Importância dada pelo gerente de contas ao relacionamento comercial com sua empresa

Conquistado o cliente, o próximo passo (e talvez o mais importante) é mantê-lo. Tarefa às vezes mais difícil e por vezes sublegada por alguns gerentes comerciais. A Tabela 50, a seguir, apresenta a visão das médias empresas.

TABELA 50

Percentuais de resposta ao quesito importância dada pelo gerente de contas ao relacionamento

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Qtidade	11	21	6	0	0	38
Percentual	28,95%	55,26%	15,79%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Os índices aqui obtidos estão muito próximos aos das duas questões anteriores, com a observação da inexistência de insatisfação (ou máxima insatisfação).

Do total de questionários enviados e respondidos, 84 – 21% (32 médias empresas) encontram-se ou totalmente satisfeitas (11 ou 28,95%) ou satisfeitas (21 – 55,26%, o maior percentual, exatamente o mesmo da resposta anterior e superior em 01 média empresa da questão subanterior).

O número de médias empresas neutras foi idêntico ao da questão anterior (6 ou 15,79%).

Nesse quesito também não houve nenhuma média empresa insatisfeita ou muito insatisfeita.

4.2.5.4.1 Análise dos dados

Segundo Inglis (2002, p. 118), “cada vez mais o serviço pós-venda é reconhecido como parte integrante da cadeia de valor. Ele cria valor econômico, uma vez que frequentemente representa a melhor oportunidade de maior margem de lucro”.

Pelo resultado apresentado na Tabela 50, pode-se concluir que a manutenção do relacionamento é mais lucrativa que o simples fato de conquista de novos clientes. Cabe aos bancos absorver essa idéia.

4.2.6 Aspectos gerais

Esta última parte abrange 5 questões, de forma a abrangar todo o relacionamento, com ênfase, novamente, no aspecto crédito.

4.2.6.1 Satisfação geral da empresa com o principal banco

TABELA 51

Percentuais de resposta ao quesito geral de satisfação

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	TOTAL
Qtidade	4	26	8	0	0	38
Percentual	10,53%	68,42%	21,05%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

O índice de satisfação das médias empresas para com os bancos parceiros pode ser considerado muito bom: 78,95% estão ou satisfeitas (26 – 68,42% – o maior percentual) ou muito satisfeitas (4 – 10,53%).

Oito médias empresas estão neutras quanto à satisfação geral (21,05%) e novamente não houve nenhuma insatisfeita nem muito insatisfeita.

4.2.6.1.1 Análise dos dados

Kotler (2001, p. 57) apresenta uma síntese da cadeia de valor entregue ao cliente:

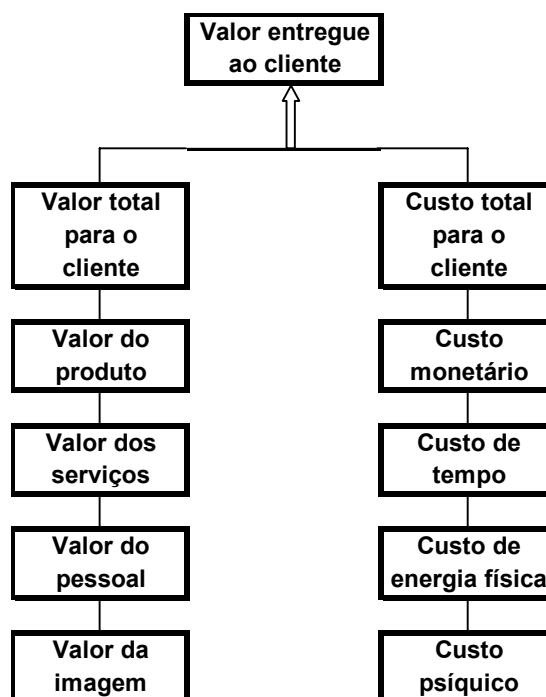


Figura 22 – Cadeia de valor entregue ao cliente
 FONTE: KOTLER, 2001, p. 57.

Há, nesta figura, uma condensação de todos os aspectos tratados até aqui. Ênfase especial é dada à relação custo x benefício.

O lado esquerdo da figura elenca os quatro objetivos específicos deste trabalho: marca (imagem), pessoas, serviços e produtos.

Cada um desses aspectos tem seu custo para o cliente, relacionado na coluna da direita.

Com as questões de cada um desses itens apresentadas às médias empresas, pode-se constatar que, de modo geral, conforme Tabela 51 acima, a relação custo x benefício está satisfazendo a essas médias empresas entrevistadas.

A respeito dessa relação, tem-se ainda o que Bateson e Hoffman (2001, p. 35) afirmam: “O conceito de benefício é a personificação desses benefícios na mente do consumidor”, conforme gráfico da Figura 23, a seguir.

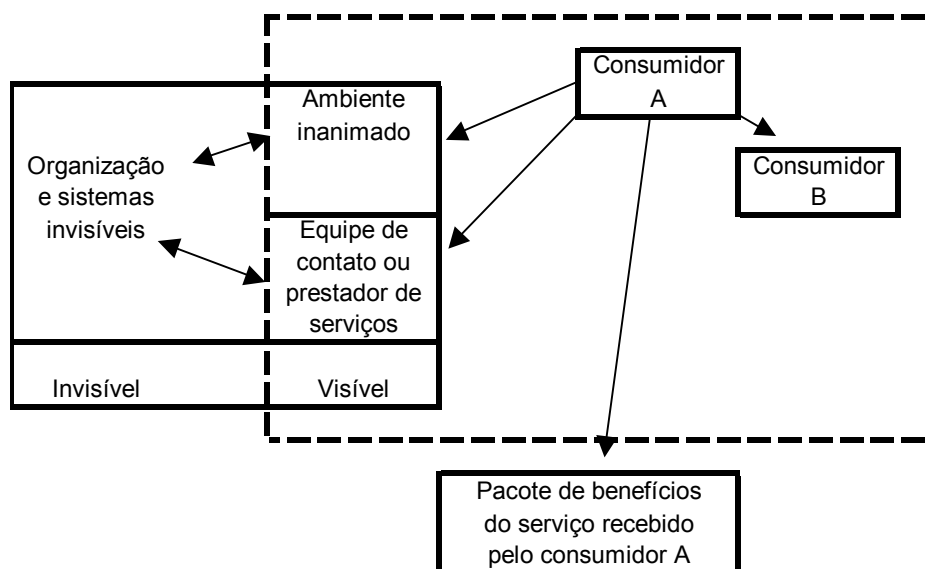


Figura 23 – Personificação dos benefícios entregues ao consumidor
 FONTE: BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 36.

Fazer com que essa interação apresentada se traduza na melhor percepção de prestação de serviços (com todos os quatro aspectos tratados neste trabalho) é, pois, objetivo supremo de toda e qualquer organização (neste caso, bancária).

4.2.6.2 Manutenção do relacionamento atual com o principal banco

A Tabela 52, a seguir, apresenta como as médias empresas vislumbram esse futuro.

TABELA 52

Percentuais de resposta ao quesito se a empresa manterá relacionamento com o principal banco

	Definitivamente Sim	Provavelmente Sim	Talvez Sim Talvez Não	Provavelmente Não	Definitivamente Não	
Qtidade	7	27	4	0	0	38
Percentual	18,42%	71,05%	10,53%	0,00%	0,00%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

Quase três quartos das médias empresas entrevistadas (27 ou 71,05%) afirmaram que provavelmente manterão relacionamento com o principal banco parceiro.

Somadas às outras 7 (18,42%) que definitivamente pretendem manter o relacionamento, tem-se que 34 das 38 médias empresas entrevistadas (89,47%) apresentam tendência a permanecer parceiras do atual banco com o qual mantêm relacionamento.

Apenas 4 (10,53%) médias empresas não têm opinião definida sobre a continuidade do relacionamento: podem ou não mantê-lo.

4.2.6.2.1 Análise dos dados

Essa questão é como um “exercício de futurologia”: tanto a média empresa pode sucumbir no tempo como o banco parceiro pode considerar a relação comercial insatisfatória e apresentar a opção pelo cancelamento do relacionamento. Para Kotler (2001, p. 70), “a chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes”. Um cliente altamente satisfeito:

“Permanece fiel por mais tempo;
Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
Dá menos atenção à marca e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;
Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa;
Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.”

Fornell e equipe, citados por Bateson e Hoffman (2001, p. 409), ilustram o modelo do índice americano de satisfação do clientes American Satisfaction Customer Index (ASCI) conforme a Figura 24:

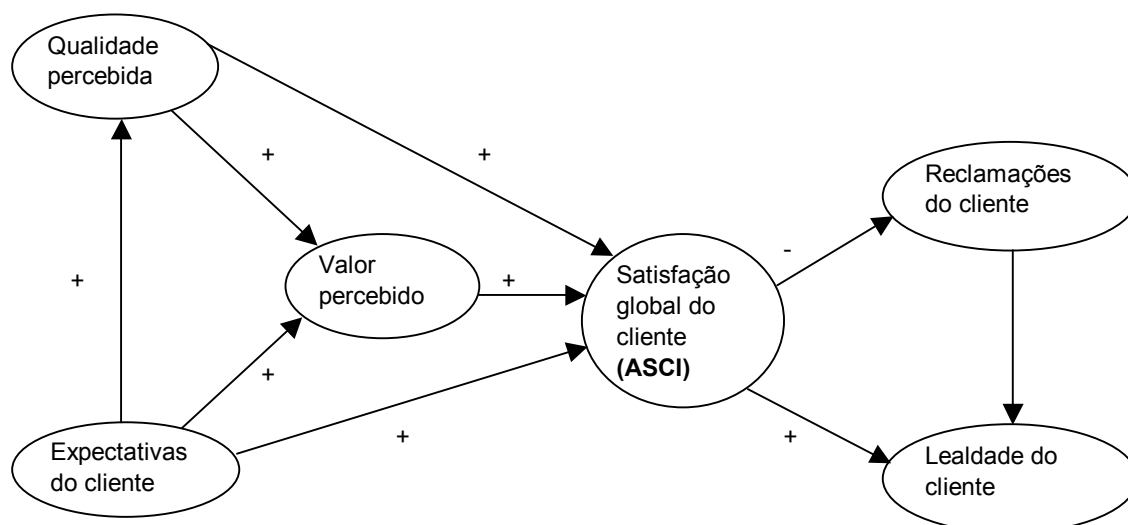


Figura 24 – Índice americano de satisfação do cliente

FONTE: BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 409.

Esta figura ilustra bem o nível excelente de relacionamento que deve haver entre clientes e fornecedores, no caso, bancos.

Aqui também há a apresentação do item anterior (resumista), apresentado nesta parte do questionário, qual seja: satisfação geral (valor percebido, no caso da Figura 23). Pelo resultado das respostas obtidas, percebe-se que a satisfação pode ser traduzida em lealdade/fidelidade.

Keaveney *apud* Bateson e Hoffman (2001, p. 456) ilustram um modelo de comportamento de mudança de serviço por parte dos clientes:

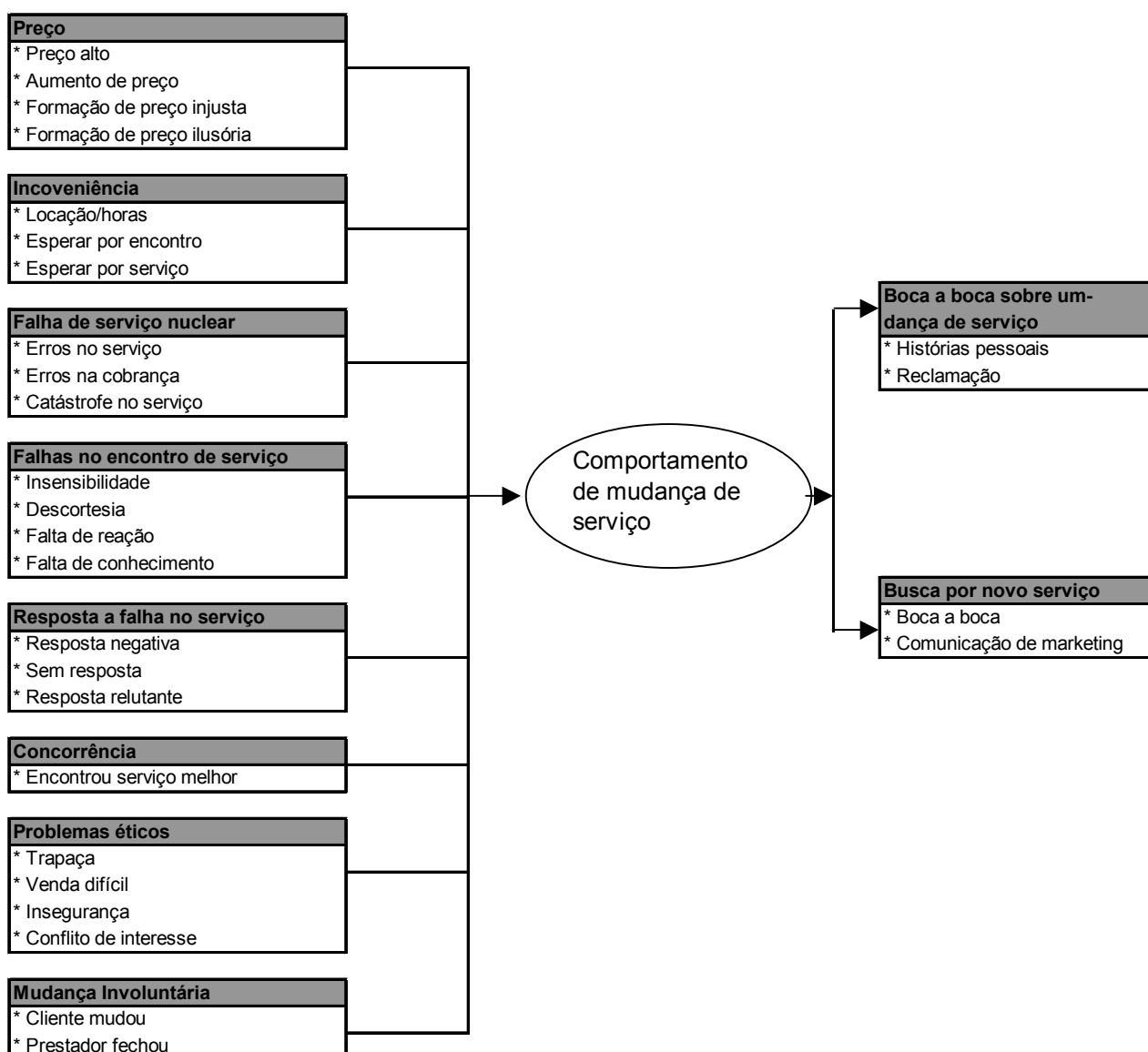


Figura 25 – Comportamento de mudança de serviço

FONTE: BATESON ; HOFFMAN, 2001, p. 456.

A quase totalidade das médias empresas pesquisadas afirmou que deverá manter relacionamento com o atual principal banco. Nessa questão não se perguntou se ele continuará sendo o principal banco.

Aqui também há um resumo de todos os tópicos tratados nos itens anteriores do questionário: preço (taxas de produtos e tarifas de serviços), falhas (erros), problemas éticos (enquadram-se nesse subitem tanto as pessoas, inclusive o gerente de contas, como a própria instituição) e concorrência.

Todos os fatores apresentados nos itens anteriores poderão fazer com que concorrentes assumam o papel de principal banco. Como será visto no item

seguinte, nenhuma média empresa mantém relacionamento com apenas um único banco, donde se conclui que a troca de posição quanto ao número 1 é factível.

4.2.6.3 Relacionamento com quantos bancos

Essa questão apresentou caráter de curiosidade, pois não buscou investigar o principal banco, e sim com quantos bancos a média empresa entrevistada mantinha relacionamento comercial.

As respostas estão apresentadas na Tabela 53, a seguir.

TABELA 53

Percentuais de resposta ao quesito de com quantos bancos a média empresa mantém relacionamento

	1	2	3	4	5 ou mais	
Qtidade	0	4	17	8	9	38
Percentual	0,00%	10,53%	44,74%	21,05%	23,68%	100,00%

Gráfico

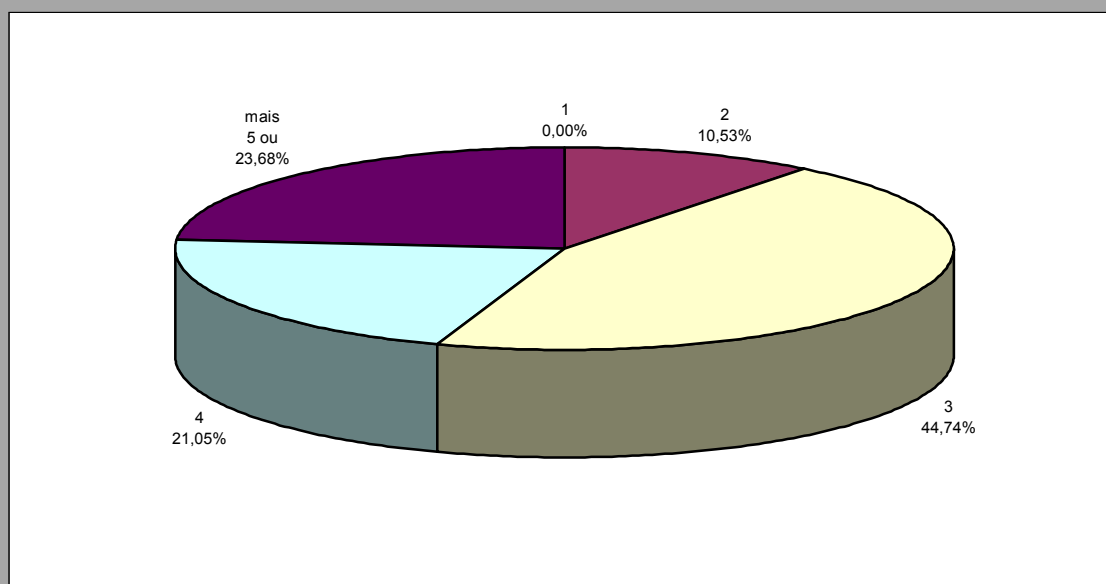


Figura 26 – Percentuais de resposta ao quesito de com quantos bancos a média empresa mantém relacionamento
 FONTE: Dados primários, 2002.

O primeiro ponto a ser destacado é a inexistência de médias empresas que mantêm relacionamento com apenas um banco. Elas possuem, no mínimo, dois bancos parceiros.

O segundo menor percentual é de 10,53% (4 médias empresas), mantendo relacionamento com dois bancos.

A maioria das médias empresas respondentes (17 delas, ou 44,74%) relaciona-se com 03 bancos.

O segundo maior percentual de respostas (23,68% ou 9 médias empresas) possui 5 ou mais bancos em seu relacionamento e 8 médias empresas (21,05% do total) relacionam-se com 4 bancos.

4.6.3.1 Análise dos dados

Para entender essa quantidade de parceiros, Bateson e Hoffman (2001, p. 198) afirmam:

“Os motivos de os clientes escolherem entre serviços concorrentes em geral estão intimamente relacionados às cinco dimensões da qualidade do serviço: confiabilidade, responsividade, garantia, empatia e a qualidade dos fatores tangíveis associados ao serviço. Entretanto, algumas características são mais importantes para os clientes que outras.”

Aspectos vários, apresentados durante o trabalho, como, principalmente, regulamentação estatal e os tratados no questionário, por exemplo, quantidade de agências (distribuição geográfica), concessão de limites de crédito, dentre outros, ajudam a explicar por que as médias empresas não são centralizadoras.

Outro aspecto de grande importância no relacionamento entre bancos e médias empresas no Brasil é a inconsistência: o grau de confiabilidade num relacionamento duradouro nunca é alto. Em outras palavras, dadas as diversas características da economia e do relacionamento citadas nesta parte do trabalho, tanto os bancos como as médias empresas sempre optam por terem saídas.

Assim, como os próprios bancos buscam (mesmo que não abertamente) a não-concentração, as médias empresas também têm, sempre, opções de escolha já em seu relacionamento comercial bancário.

4.2.6.4 Tempo considerado suficiente para avaliação e concessão de limites de crédito

Esse é um dos grandes entraves na relação comercial entre bancos e médias empresas, notadamente as demandantes de crédito.

A Tabela 54, a seguir, apresenta, em dias, como as médias empresas esperam ser atendidas.

TABELA 54

Percentuais de resposta ao quesito de qual prazo a empresa considera justo para análise e concessão de crédito

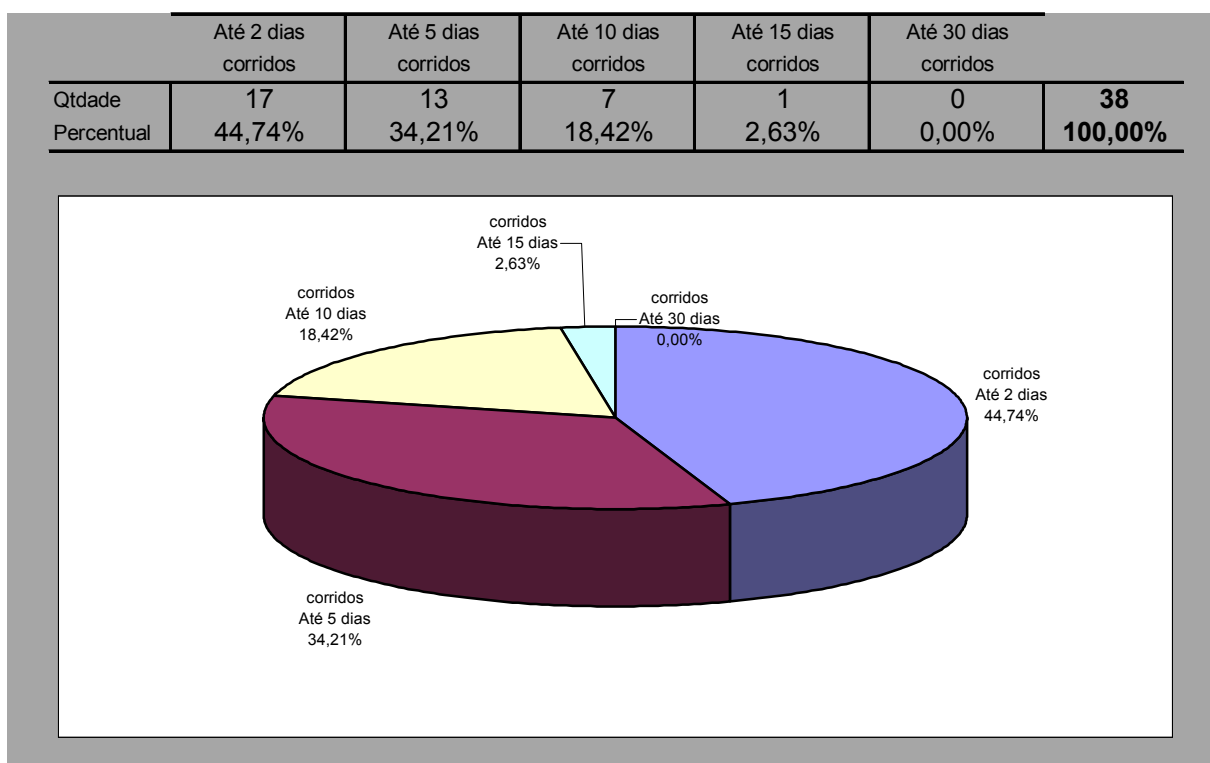


Figura 27 – Percentuais de resposta ao quesito de qual prazo a empresa considera justo para análise e concessão de crédito
 FONTE: Dados primários, 2002.

A primeira observação a ser lembrada é que todas as 38 médias empresas respondentes são tomadoras de crédito, conforme descrito no capítulo 3.

Assim sendo, para a maioria das médias empresas (30 delas ou 78,95%), o tempo máximo considerado justo para análise e concessão de crédito é de, no máximo, 5 dias corridos. A maioria, contudo (44,74% – 17 médias empresas), se consideraria satisfeita se esse prazo fosse de até dois dias corridos; 13 (34,21%) responderam que podem aguardar até cinco dias corridos para obter uma resposta a esse quesito.

Para 7 médias empresas (18,42%), esse prazo pode ser maior, indo até a 10 dias corridos, e 1 (2,63%) é ainda mais tolerante, podendo aguardar até 15 dias corridos.

Nenhuma média empresa considera satisfatório ter de aguardar parecer até 30 dias corridos sobre a demanda de crédito.

4.2.6.4.1 Análise dos dados

Cada instituição tem uma política de crédito própria, com estrutura bastante individual, por isso, exige documentos e apresenta um prazo de análise e concessão diferentes. A prática do autor, que já trabalhou em três grandes bancos, é de que o prazo para tal missão nunca é o desejado pelos clientes médias empresas, como apresentado na Tabela 54.

A maioria das médias empresas pesquisadas espera obter resposta aos pleitos de crédito em no máximo cinco dias corridos (uma semana); 78,95% consideram que esse é o prazo ideal, tendo em vista o histórico de relacionamento, o fato de já estarem operando há algum tempo e que o cadastro se encontra, no mínimo, completo (não está-se falando em atualizado). Solicitações esporádicas e excepcionais seriam tratadas à parte, mas, para as operações corriqueiras e do dia-a-dia, as médias empresas pesquisadas contentam-se com esse prazo.

Cabe aos bancos a tarefa de buscar esse nível de atendimento, mesmo que para isso tenham de investir em pessoas e/ou tecnologia.

4.2.6.5 Ordem de importância no relacionamento com o principal banco de sua empresa

Nessa última questão, procurou-se mensurar quais dos aspectos abordados na pesquisa são os mais importantes para as médias empresas na relação comercial com os bancos parceiros.

TABELA 55

Percentuais de resposta aos quesitos pessoas, produto, serviço e marca

Nome					
	1 Aspecto	2 Aspecto	3 Aspecto	4 Aspecto	Total
Qtdade	5	6	2	22	35
Percentual	14,29%	17,14%	5,71%	62,86%	100,00%
Produto					
	1 Aspecto	2 Aspecto	3 Aspecto	4 Aspecto	Total
Qtdade	27	3	3	2	35
Percentual	77,14%	8,57%	8,57%	5,71%	100,00%
Serviço					
	1 Aspecto	2 Aspecto	3 Aspecto	4 Aspecto	Total
Qtdade	0	14	14	7	35
Percentual	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	100,00%
Pessoas					
	1 Aspecto	2 Aspecto	3 Aspecto	4 Aspecto	Total
Qtdade	3	13	15	4	35
Percentual	8,57%	37,14%	42,86%	11,43%	100,00%

FONTE: Dados primários, 2002.

A Tabela 55, acima, condensa os objetivos específicos desta dissertação, que consistiu em mensurar a ordem de importância, do primeiro ao quarto lugar, dos itens considerados mais importantes no relacionamento bancário.

O aspecto considerado mais importante foi o produto: 27 médias empresas (77,14%) assim o responderam. Para 3 médias empresas (8,57%) esse aspecto foi o segundo e também o terceiro mais importante e 2 delas (5,71%) o classificaram como o quarto principal item no relacionamento.

O segundo aspecto mais importante respondido pelas médias empresas relaciona-se aos serviços: 14 delas assim o consideraram (40,00%). Esse mesmo

percentual foi aceito como o terceiro mais importante. E 7 médias empresas (20,00%) consideram os serviços como o quarto ponto mais importante na relação.

O terceiro ponto mais importante para as 35 médias empresas respondentes consistiu nas pessoas: 15 ou 42,86%. Esse tópico foi considerado como o segundo mais importante para 13 delas (37,14%), quarto mais importante para 4 (11,43%) e para 3 (8,57%) como o mais importante.

Por fim, o aspecto que apresentou menor percepção de importância foi a marca/nome do banco: 22 médias empresas (62,86%) assim o consideraram. Para 5 delas (14,29%), nesse tópico especificamente, ele foi o mais importante. Para 6 (17,14%) o nome do banco é o terceiro aspecto mais importante e para 2 (5,71%) é o terceiro mais importante.

A Tabela 56, a seguir, resume o acima descrito:

TABELA 56

Resumo da ordem de importância dada aos quesitos pessoas, produto, serviço e marca

Ordem de importância	Aspecto	Quantidade	Percentual
Primeiro	Produto	27	77,14%
Segundo	Serviço	14	40,00%
Terceiro	Pessoas	15	42,86%
Quarto	Marca/nome	22	62,86%

FONTE: Dados primários, 2002.

4.2.6.5.1 Análise dos dados

Análises possíveis do resultado apresentado: como a maior parte do universo pesquisado é demandante de crédito, esse quesito teria participação relevante. A interligação entre produtos e serviços é tamanha que esse item foi o segundo colocado. O quesito Pessoas aparece como terceiro porque, como visto, o relacionamento comercial envolve cada vez mais pessoas, algumas distantes, e é cada vez menos pessoal. Por último, como o tomador de crédito não corre o risco

institucional, uma vez que é devedor e não credor dos bancos, sua fidelidade/lealdade à marca é menor.

4.3 CONCLUSÕES DA PESQUISA

As características singulares do tema abordado (relacionamento comercial entre bancos e médias empresas) tornam as conclusões do questionário bastante complexas. As particularidades desse mercado, somadas às nuances regionais, permitem afirmar ser este um tema controverso e, ao mesmo tempo, instigante.

Os aspectos abordados no questionário, exclusivos ao mercado de médias empresas, especificamente nas regiões estudadas (Zona da Mata Mineira e Norte da Região dos Lagos Carioca), servem para situar o leitor no cerne do problema, que é a satisfação no relacionamento entre essas médias empresas e os bancos comerciais. Particularidades como o setor econômico de atuação (primário, secundário ou terciário) e faturamento médio anual apresentam-se como determinantes no resultado. De forma geral, pelos resultados colhidos nos 35 itens existentes, pode-se afirmar que é satisfatório esse relacionamento.

Obviamente há pontos em que essa satisfação foi maior (ou menor), mas o fato é que, devido a inúmeros fatores (inclusive regulamentação governamental), os bancos não podem (não conseguem) oferecer grandes diferenças no atendimento às médias empresas. Assim sendo, não há uma tendência à plena satisfação ou total insatisfação.

As dimensões da satisfação no relacionamento comercial abordadas (pessoas, produtos, serviços e marca) foram primordiais no entendimento deste texto. Cada um desses quatro itens é complexo e abrangente, e a interligação entre todos torna o gerenciamento da relação tarefa extremamente complexa e profunda, não cabendo apenas a gestores institucionais. Todos, inclusive as próprias médias empresas, devem interagir na busca incessante da melhor forma de bem atender os clientes.

No tocante ao aspecto da importância da marca do banco para o relacionamento, em seus 11 itens, a conclusão a que se chega é de que, dadas as características da amostra analisada, esse fator, em seu todo, não tem crucial

relevância (foi considerado o quarto aspecto mais importante). Como são demandantes de crédito, a instituição que melhor atender à média empresa nesse quesito (independentemente de marca), com volumes, prazos e preços adequados, poderá se tornar, para a empresa especificamente, a melhor.

Entretanto, pode-se verificar itens (7) onde houve nível alto de satisfação: solidez da instituição, ética nas relações, quantidade e distribuição geográfica das agências, tratamento dispensado, flexibilidade nos horários de atendimento, agregar o maior conjunto de benefícios e procurar um relacionamento duradouro.

Também houve níveis médios de satisfação, como evitar o acontecimento de erros, agilidade no atendimento de solicitações e tratar a empresa como cliente exclusivo.

Destaca-se que em um item houve respostas completamente insatisfeitas: tempo de resposta para a solução de problemas.

No aspecto produtos, há muita controvérsia e divergência de opiniões, havendo casos de total insatisfação com alguns itens. De forma geral, entretanto, há uma satisfação (próxima à comodidade).

Dos oito itens analisados, pode-se dividir o resumo das respostas obtidas em: uma com máxima satisfação (portfólio de produtos oferecidos), quatro neutras (inovação, disponibilização de limites de crédito quando necessário e exigências de garantias para os empréstimos), duas insatisfeitas (taxas cobradas e disponibilização de crédito nos volumes desejados) e uma muito insatisfeita (quantidade de documentos exigidos).

Como demandam crédito, que é um limitador para os bancos, as médias empresas da amostra afirmam que há espaço para que os bancos, em sintonia com essa demanda, encontrem um denominador comum de satisfação, não se expondo demais a riscos, tampouco deixando de atender a suas médias empresas clientes.

Os serviços prestados pelos bancos, por outro lado, já apresentam uma melhor percepção à vista das médias empresas. Também bastante equivalentes entre os bancos comerciais, tecnologia e capilaridade são, neste caso, fatores determinantes na satisfação.

Neste caso, das quatro questões respondidas, houve três com respostas satisfatórias (oferta de linha completa de serviços, qualidade desses serviços e tecnologia) e uma muito insatisfeita (preço das tarifas cobradas).

Destoando um pouco do empirismo, a questão das pessoas surpreendeu pela satisfação apresentada. Mesmo que a tendência mundial seja a impessoalidade nas relações, com cada vez mais o aspecto de prestação de serviços bancários perdendo o caráter pessoal, transformando-se em institucional, os resultados foram positivos. Das três questões, uma obteve pleno grau de satisfação (qualificação e cortesia dos profissionais), uma satisfação (acesso às pessoas com poder de decisão) e outra destoou completamente: a rotatividade dos profissionais incomoda sobremaneira as médias empresas.

Quanto ao gerente de contas, das quatro questões respondidas, nenhuma apresentou neutralidade e muito menos insatisfação. Duas foram respondidas com máxima satisfação (conhecimentos gerais do gerente sobre a situação da média empresa e importância dada por esse profissional ao relacionamento) e duas obtiveram grau de satisfação (acessibilidade e cumprimento das promessas feitas).

Outro ponto importante a destacar é que a concorrência nesse mercado específico vem propiciando excelentes e profundas mudanças na forma de atendimento ao público-alvo (médias empresas). O fato de que estas se relacionam não apenas com um único banco indica que se por um lado sua fidelidade não é tão grande, por outro instiga os bancos a aprimorarem seus atendimentos.

O último item da pesquisa condensa o principal aspecto da satisfação, suscitando, ao mesmo tempo, idéias e paradigmas de atendimento. As especificidades de cada um dos quatro itens demonstram que há muito a ser melhorado e que o espaço para crescimento e diferenciação entre bancos é enorme.

Das cinco questões desta parte, distintas em seu conteúdo e que resumem o próprio questionário, pode-se inferir, com base na primeira delas (satisfação com principal banco parceiro), que a resposta é afirmativa: 78,95% das respondentes estão ou satisfeitas ou plenamente satisfeitas. Isso é corroborado pela indicação de que 89,47% das médias empresas irão manter o atual relacionamento (segunda questão).

O terceiro tópico deste item buscou demonstrar que não existe exclusividade de relacionamento. Verifica-se, até, que a maior parte das médias empresas possui relacionamento com três bancos.

O quinto e último tópico elencou a importância dada pelas médias empresas aos quatro objetivos específicos deste trabalho, assim ficando, do mais

importante ao de menor significância: produtos, serviços, pessoas (inclui-se o gerente de contas) e marca/nome do banco.

A principal conclusão a que se chega neste questionário é de que, de forma geral, as médias empresas estão satisfeitas com o atendimento do principal banco parceiro.

Aos gestores desses bancos cabe a motivação de aprimorar os aspectos apontados como de baixa satisfação e buscar a excelência.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, sintetiza-se de forma interpretativa os principais argumentos utilizados na execução desta dissertação e apresentam-se sugestões para futuros trabalhos.

O médio mercado (*middle market*) bancário, por suas características peculiares, deve receber estudos e políticas específicas, tanto por parte de bancos como do meio acadêmico. Desta forma, o objetivo geral, nesta dissertação, foi avaliar a satisfação de médias empresas no relacionamento com bancos comerciais.

Primeiramente foram apresentados o tema, as justificativas para o presente trabalho (que são de ordem prática, principalmente), seus objetivos e suas limitações. Quanto a este último item, convém destacar que a principal justificativa foi geográfica, mas, como definido na parte inerente à população e à amostra (capítulo 3), não apresentou problemas que interferissem no atingimento dos objetivos propostos.

O segundo capítulo versou sobre estudos existentes que envolvem o assunto tratado: histórico, leis, composição da origem e capital dos bancos, os quatro aspectos dos objetivos específicos (produtos, serviços, pessoas e marca) à luz da moderna teoria de marketing e também traçou um paralelo sobre marketing bancário, fazendo, dentro do possível, comparações com teorias de finanças e dados de caráter financeiro/estatísticos.

O fato de o tema escolhido ter característica multidisciplinar, procurou-se adequar cada tópico acima descrito ao objetivo geral, permitindo, assim, que o resultado final pudesse oferecer respostas concisas.

Feita a revisão teórica do assunto, apresentaram-se os procedimentos metodológicos adotados. Dadas as diversidades e abrangência da população e da amostra observadas, fez-se opção por estudo de caso, o qual, para o objetivo proposto, mostrou-se o mais adequado.

Em termos geográficos, a população encontrou-se nas cidades da região da Zona da Mata Mineira (Juiz de Fora [epicentro], Cataguases, Leopoldina, Muriaé e Além Paraíba) e a cidade carioca de Itaperuna, ao norte da Região dos Lagos, cidades em que o autor desempenhava papel de gerente de contas.

Foram apresentadas características tanto dessas cidades como da população e, especificamente, da amostra encontrada, o que ofereceu assim, subsídios teóricos para o atingimento dos objetivos propostos.

A apresentação dos resultados está contida capítulo 4, onde, após cada um dos 35 itens do questionário, distribuídos em 6 grupos de perguntas, foi feita uma análise de resultados, comentando-se, à luz da teoria estudada, seus resultados.

Os 6 grupos foram assim divididos, buscando, sempre, atingir os objetivos gerais e específicos:

- instituição;
- produtos;
- serviços;
- pessoas (excluiu-se, aqui, o gerente de contas);
- gerente de contas;
- aspectos gerais.

No primeiro grupo, que buscou identificar índices de satisfação com a marca/nome da instituição, foram feitas 11 perguntas, e pode-se afirmar que, de maneira geral, esse índice é bom: houve 9 respostas consideradas satisfatórias (maioria de respostas entre muito satisfeitas ou satisfeitas).

As características dos bancos comerciais, sua hierarquização, seus aspectos físicos, suas atitudes e práticas comerciais e a forma como lidam e tratam as médias empresas demonstram que, de maneira geral, agradam aos clientes médias empresas.

No tocante aos produtos, houve maior heterogeneidade de respostas. Um dos motivos dessa situação é que, neste ponto, encontra-se o ponto nevrálgico do relacionamento, o que em grande parte motivou este estudo: crédito.

Cabe aos acadêmicos e profissionais do setor encontrarem um “meio-termo” que satisfaça as duas pontas (bancos e médias empresas), a fim de que o nível de satisfação neste aspecto melhore.

Neste grupo alguns itens apresentaram graus elevados de insatisfação, tais como taxas cobradas (preços) e quantidade de documentos solicitados para a análise de crédito. O primeiro pode ser considerado exógeno aos participantes da lide diária, pois estão relacionados às leis de mercado (oferta e demanda de

recursos por parte das tesourarias dos bancos) e influenciados pelos aspectos macroeconômicos (taxa de juros básica da economia, influência da bolsa de valores e da cotação do câmbio, dentre outros motivos).

Quanto ao segundo aspecto de insatisfação, cabe aos bancos organizar bases de dados que simplifiquem o processo, tanto para si como para as médias empresas.

Nos serviços, o único entrave (mais uma vez) foi o preço cobrado (neste caso as tarifas). Tal ponto remonta à questão anterior e requer uma rodada de negociações constantes para equalizar a satisfação.

Por outro lado, corrobora-se a satisfação com a tecnologia oferecida pelos bancos brasileiros aos clientes, sobretudo às médias empresas.

Pessoas (excluindo o gerente de contas) são consideradas como propagadores de satisfação, exceção à rotatividade existente. Esse aspecto, que é fruto de vários estudos, principalmente no campo social, revela que deve ser mais explorado pelos bancos, pois constitui diferencial de mercado.

O gerente de contas pode ser considerado o “fiel da balança”, pois, com todas as atribuições que lhe cabem, ainda assim representa uma boa fonte de satisfação às médias empresas. Destarte, o esforço despendido diariamente por esses profissionais, nos quais se encontra o autor, tem revelado o potencial de diferenciação que os bancos devem explorar.

Por fim, nos aspectos gerais, cabe destacar que foram divididos em cinco itens: satisfação geral, manutenção do relacionamento, número de bancos com os quais se relaciona, tempo para análise e concessão de crédito, e ordem de importância dos elementos pessoas, produtos, serviços e marca.

Todas as médias empresas respondentes pretendem manter relação com o principal banco parceiro, apesar de nenhuma trabalhar com um único banco.

Elas também esperam um tempo menor na respostas às demandas de crédito. Esse item, motivador da pesquisa, deve receber foco especial dos bancos, pois ainda consiste em aspecto de dubiedade por parte das médias empresas.

As médias empresas arrolaram os seguintes itens como importantes, do mais para o menos: produtos, serviços, pessoas e marca/nome. Por se tratar de clientes demandantes de crédito, essa seqüência não apresentou surpresas no resultado, mesmo estando as pessoas (incluído o gerente de contas) como indicadores de maior satisfação.

Isso confirma que os bancos devem dar maior atenção aos produtos e, uma vez mais, ao crédito, que é o grande dificultador da obtenção de satisfação plena das médias empresas com os bancos comerciais.

Assim, partindo de estudos conceituais, teóricos, pesquisas anteriores e da pesquisa de campo, buscou-se realizar inferências e identificar o nível de satisfação das médias empresas com os principais bancos parceiros e o que motiva ou determina esse sentimento, concluindo-se, com a primeira questão desta última parte, que esse nível é satisfatório.

Os dados apresentados nas seções anteriores permitem concluir que os objetivos, tanto o principal quanto os gerais, inicialmente propostos foram plenamente atingidos, uma vez que, tanto no referencial teórico quanto na pesquisa de campo, foram abordados e exaustivamente debatidos.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Aprofundar o conhecimento no médio mercado bancário e nas suas implicações na satisfação percebida pelos gestores dessas empresas é a recomendação mais importante que esta pesquisa permite sugerir aos futuros pesquisadores. Por ser um mercado, apesar de antigo, incipiente em termos acadêmicos, conhecê-lo profundamente passa a ser instigante.

Nesta pesquisa ficou patente que esse é um mercado em que os clientes ainda não recebem a importância que possuem em termos da representatividade apresentada. Assim sendo, faz-se mister:

- conhecer seus anseios;
- saber seus dissabores;
- buscar, de acordo com uma lógica legal possível, atingir o nível máximo de sua satisfação.

Futuros estudos focando clientes de uma única instituição financeira podem ser úteis para ratificar ou contestar o resultado da pesquisa aplicada, tais como:

- realização de pesquisa com público interno, conduzida pela própria instituição financeira, comparando os resultados obtidos de pesquisa com o público externo;
- estudos comparativos entre regiões geográficas distintas, pois pode ser que as insatisfações dessa pesquisa não sejam as mesmas em outras regiões, bem como os aspectos positivos.

O segmento em estudo, pela sua complexidade, permitiria ainda outras recomendações para os trabalhos futuros, tais como:

- identificar os melhores produtos e serviços considerados pelas médias empresas;
- quantificar níveis de taxas (ou *spread's*) elas acreditam ou aceitam como justo pagar;
- verificar os preços das tarifas cobradas;
- mensurar a importância da marca do banco no contexto geral do relacionamento;
- verificar o tratamento ideal por parte das pessoas que trabalham no principal banco parceiro, em todos os níveis hierárquicos;
- dentre outros mais podem derivar desses citados.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALVES, Rafael. Taxa de banco consome renda. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, 9 jan. 2002. Economia, p.9.
- ANDIMA (Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto). *O novo perfil do sistema financeiro*. Rio de Janeiro: Andima, 2001.
- ANDREZO, Andréa Fernandes; LIMA, Iran Siqueira. *Mercado financeiro: aspectos históricos e conceituais*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- BARRÉRE, Alain H. *Teoria econômica e impulso keynesiano*. Paris: Fundo de Cultura, 1961, v. I e II.
- BATESON, John E. G.; HOFMFAN, K. Douglas. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001
- BAUTZER, Tatiana. Guerra Comercial amplia clientela de grandes bancos. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 2 jan. 2002. Finanças, p.C3.
- BERNHOEFT, Gustavo. Bancos à Venda. *Revista América Economia*, São Paulo, n.119, p. 49-50, maio 1997.
- BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BLATT, Adriano. *Dicas para conceder crédito com menos riscos*. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.
- BRAULE, Ricardo. *Estatística aplicada*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CALDEIRA, Jorge. *Mauá: empresário do Império*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- CAMPELO JÚNIOR, Aloísio. Os 100 maiores. *Conjuntura Econômica*, Rio de Janeiro, v. 54, n.6, p. 36-46, jun. 2000.
- CARDOSO, Olga Regina: Foco da qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

CARVALHO, Luiz C. P. De; GARÓFALO, Gilson de Lima; MÔNACO, José M. G. Del. *Concentração e desconcentração dos bancos comerciais no Brasil*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, USP, 1989.

CHANCELLOR, Edward. *Salve-se quem puder: uma história da especulação financeira*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CLARKE, Gerg. *Marketing de serviços e resultados*. São Paulo: Futura, 2001.

CNBV. *Vocabulário do mercado de capitais*. Belo Horizonte: CNBV (Comissão Nacional das Bolsas de Valores), 1993.

COBRA, Marcos. *Marketing de serviço financeiro*. São Paulo: Cobra, 2000.

CYSNE, Rubens Penha; FARIA, Lauro Flávio Vieira de. *Considerações sobre o sistema financeiro brasileiro* (mimeo).

ETZEL, Michael J., Walker, Bruce J. & Stanton, William J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, Aurélio B. De Holanda. *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.

FORTUNA, Eduardo. *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios da administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONZÁLES, Altina; SEBASTIÁN, Pascual; LÓPEZ, Joaquín. *Gestión bancaria: los nuevos retos en un entorno global*. 2. ed. Madrid: McGrawHill, 2001.

GRONROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUNTHER, Max. *Os axiomas de Zurique*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HAYES, Bob E. *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

INGLIS, Paul F. O lucro está no pós-venda. *HSM Management*, n. 32, ano 6, maio-junho, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

JAMES, Emile. *O pensamento econômico no século XX*. Paris: Press Universitaires de France, 1995, v. I e II.

KEYNES, John Maynard. *Teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C.; MAESINCEE, Suwit. *Marketing em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LANDES, David. *A riqueza e a pobreza das nações*. 3. ed. São Paulo: Campus, 1998.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LUZ, Aramy Dornelles da. *Negócios jurídicos bancários*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, v. I, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, v. II, 1998.

MIGUEL, Almir Márcio. *Determinantes da satisfação de clientes com os serviços bancários em Belo Horizonte/MG*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis.

MOUTEIRA, Bonança. Crédito ainda é o grande desafio. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 26 set. 2001. Finanças, p. C2.

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

PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASAKU, Kiichiro. *A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública*. BNDES, Rio de Janeiro, 1999.

PINHEIRO, Armando Castelar; MOURA, Alkimar. *Segmentação e uso de informação nos mercados de crédito brasileiros*. Textos para discussão. BNDES, Rio de Janeiro, fev. de 2001.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

- REGO, José Márcio; MARQUES, Rosa Maria (Org.). *Economia brasileira*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- REIS, Luís F. Sousa Dias. *Gestão da excelência na atividade bancária*. São Paulo: Qualitymark, 1998.
- RIBEIRO, Mauro Sudano. *O ajuste do sistema bancário comercial brasileiro pós-plano real*. Rio de Janeiro: IBMEC, 2000.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RITTER, Dwight S. *Relationship banking*. Chicago: Probus, 1993.
- ROCHA, Ângela da; Mello, Renato Cotta de. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSINGH, Wouter; SEALE, Adam; OSBORN, David. Seu banco na telinha do celular. *HSM Management*, ano 5, n. 29, nov./dez., 2001.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SÁ, Geraldo Tosta de. *Administração de investimentos, teoria de carteiras e gerenciamento de risco*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SANDRONI, Paulo. *Dicionário de economia e administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de crédito*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Estera Musztat. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.
- SLACK, Niget et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOROS, George. *A alquimia das finanças*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.
- SOROS, George. *A crise do capitalismo global*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- STEINER, W. H.; SHAPIRO, Eli & SALOMON, Erza. *Money and banking: An introduction to the financial system*. 4. ed. New York: Henry and Holt Company, 1958.
- STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1981.
- STOCK, Adriana. Número de agências bancárias se expande mesmo com a internet. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 12 abr. 2001. Finanças, p.C2.

TAVARES, Martus A R., Carneiro, Nelson. *O setor bancário brasileiro: alguns aspectos do crescimento e da concentração*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, USP, 1989.

TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing bancário*. São Paulo: Atlas, 1978.

UNIBANCO S/A. Departamento de Pesquisa e Marketing: Publicação Interna, 2001.

WILDMANN, Igor Pantuzza. *Crédito rural*. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

XAVIER, Herbert. Trabalhador chega a pagar 27% de sua renda aos bancos. *Jornal Estado de Minas*, 8 fev. 2000. Economia, p. 8.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Sua empresa tem uma participação muito expressiva na economia da cidade de _____ (nome da cidade).

Por esta razão ela foi selecionada para fazer parte da amostra da pesquisa desenvolvida em minha dissertação do curso de Mestrado em Engenharia de Produção – Ênfase em Gestão de Negócios da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Suas respostas terão destinação exclusivamente acadêmica, estando resguardados os direitos de sigilo por lei.

Esta pesquisa visa levantar o nível de satisfação de sua empresa com o principal banco parceiro, o qual não será necessário identificar nominalmente, em quatro aspectos: imagem da instituição, produtos (incluindo crédito), serviços e pessoas (inclusive o gerente comercial ou de conta).

As questões a seguir são simples de serem respondidas e não demandarão muito de seu tempo.

O resultado destas respostas será primordial para a conclusão do trabalho, que procura levantar subsídios para a melhoria do relacionamento comercial entre bancos e empresas.

Agradeço muito sua contribuição.

Eduardo Menicucci

1) As perguntas abaixo apresentam características presentes nas instituições financeiras. Por favor, responda-as de acordo com o nível de satisfação percebido em relação ao **principal banco** de sua empresa. Deixe em branco os itens que não se aplicam à sua empresa.

A) Solidez/Confiabilidade da instituição	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muito insatisfeita <input type="checkbox"/>
B) Ética nas relações comerciais	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muito insatisfeita <input type="checkbox"/>
C) Quantidade e distribuição geográfica das agências	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem Satisfeito / Nem Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muito insatisfeita <input type="checkbox"/>
C) Tratamento dispensado à empresa	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muita insatisfeita <input type="checkbox"/>
D) Evitar o acontecimento de erros	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muita insatisfeita <input type="checkbox"/>
E) Tempo de resposta para solução de problemas	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muita insatisfeita <input type="checkbox"/>
F) Flexibilidade nos horários de atendimento (internos e externos)	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muito insatisfeita <input type="checkbox"/>
G) Agilidade de resposta a qualquer tipo de solicitação	Muito Satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muito insatisfeita <input type="checkbox"/>
H) Tratar a empresa como cliente exclusivo	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muito insatisfeita <input type="checkbox"/>
I) Oferecer completo portfólio de produtos e serviços que agregue o maior conjunto de benefícios à empresa	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muito insatisfeita <input type="checkbox"/>
J) Procurar manter relacionamento duradouro com a empresa	Muito satisfeita <input type="checkbox"/>	Satisfeita <input type="checkbox"/>	Nem satisfeita / Nem insatisfeita <input type="checkbox"/>	Insatisfeita <input type="checkbox"/>	Muito insatisfeita <input type="checkbox"/>

2) As perguntas a seguir procuram identificar aspectos ligados aos produtos (crédito & aplicações) oferecidos pelo **principal banco** de relacionamento da empresa. Por favor, indique o nível de satisfação de sua empresa:

	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
A) Sobre o portfólio de produtos de crédito e de aplicações oferecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
B) Quanto às taxas cobradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
C) Quanto a ser inovador/apresentar soluções criativas e produtos diferenciados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sua empresa utiliza crédito? () Sim
() Não (por favor, vá ao item 3)

Se você respondeu positivamente, por favor indique seu grau de satisfação nos seguintes aspectos:

	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
D) Seu principal banco disponibiliza limites de crédito quando necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
E) Disponibiliza crédito nos volumes e valores desejados/esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
F) Quanto às garantias exigidas em relação aos empréstimos efetuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
G) Quanto à agilidade no processo de concessão de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
H) Quanto à quantidade de documentos solicitados para análise de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) No aspecto da prestação de serviços oferecidos pelo **principal banco** por favor, indique o nível de satisfação de sua empresa:

	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
A) Quanto a oferta de linha completa de serviços, tais como cobrança, pagamentos a fornecedores, folha de funcionários e <i>cash management</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Quanto às tarifas cobradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Quanto a qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) No que diz respeito à tecnologia oferecida pelo banco (equipamentos e sistemas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Quanto as pessoas (excluindo-se nesta primeira parte a figura do gerente de contas) às quais a empresa tem contato no banco, indique-nos por favor o nível de satisfação nos quesitos abaixo:

	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
A) Qualificação e cortesia dos profissionais do banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Acesso às pessoas com poder de decisão (alçadas) dentro do banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) A rotatividade dos profissionais de atendimento do banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Especificamente sobre o gerente de contas, indique-nos por favor o nível de satisfação de sua empresa acerca de:

	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
A) Quanto aos conhecimentos desse profissional da situação econômico/financeira de sua empresa e do segmento a qual ela atua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Acessibilidade: conseguir encontrá-lo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Cumprir o que promete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Sobre a importância dada pelo gerente de contas ao relacionamento comercial com sua empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Para finalizar, responda por favor aos itens abaixo:

	Muito satisfeita	Satisfeita	Nem satisfeita / Nem insatisfeita	Insatisfeita	Muito insatisfeita
A) De forma geral, levando tudo em consideração, como está a satisfação de sua empresa com o principal banco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Sua empresa manterá o relacionamento atual com o principal banco com o qual se relaciona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Com quantos bancos sua empresa mantém relacionamento?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 ou mais <input type="checkbox"/>
D) Levando em consideração o relacionamento existente com seu principal banco, caso sua empresa utilize crédito, qual o tempo que o senhor(a) considera suficiente para avaliação e concessão de limites de crédito?	Até 2 dias corridos <input type="text"/>	Até 5 dias corridos <input type="text"/>	Até 10 dias corridos <input type="text"/>	Até 15 dias corridos <input type="text"/>	Até 30 dias corridos <input type="text"/>

E) Para cada um dos 4 aspectos listados na coluna da esquerda abaixo, assinale na coluna da direita a ordem de importância de cada um deles no relacionamento com o principal banco de sua empresa:

	Primeiro aspecto mais importante	Segundo aspecto mais importante	Terceiro aspecto mais importante	Quarto aspecto mais importante
Nome/Marca do Banco	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Produtos (crédito & aplicações)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Serviços	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pessoas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ANEXOS

ANEXO 1

RESOLUÇÃO N. 2.878

Dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 26 de julho de 2001, com base no art. 4., inciso VIII, da referida lei, considerando o disposto na Lei n. 4.728, de 14 de julho de 1965, e na Lei n. 6.099, de 12 de setembro de 1974, RESOLVEU:

Art. 1º Estabelecer que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral, sem prejuízo da observância das demais disposições legais e regulamentares vigentes e aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional, devem adotar medidas que objetivem assegurar:

- I – transparência nas relações contratuais, preservando os clientes e o público usuário de práticas não eqüitativas, mediante prévio e integral conhecimento das cláusulas contratuais, evidenciando inclusive, os dispositivos que imputem responsabilidades e penalidades;
- II – resposta tempestiva as consultas, as reclamações e aos pedidos de informações formulados por clientes e público usuário, de modo a sanar, com brevidade e eficiência, dúvidas relativas aos serviços prestados e/ou oferecidos, bem como as operações contratadas, ou decorrentes de publicidade transmitida por meio de quaisquer veículos institucionais de divulgação, envolvendo, em especial:
 - a) cláusulas e condições contratuais;
 - b) características operacionais;
 - c) divergências na execução dos serviços;
- III – clareza e formato que permitam fácil leitura dos contratos celebrados com clientes, contendo identificação de prazos, valores negociados, taxas de juros, de mora e de administração, comissão de permanência, encargos moratórios, multas por inadimplemento e demais condições;
- IV – recepção pelos clientes de cópia, impressa ou em meio eletrônico, dos contratos assim que formalizados, bem como recibos, comprovantes de pagamentos e outros documentos pertinentes as operações realizadas;
- V – efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, causados a seus clientes e usuários.

Art. 2º As instituições referidas no art. 1. devem colocar a disposição dos clientes, em suas dependências, informações que assegurem total conhecimento acerca das situações que possam implicar recusa na recepção de documentos (cheques, bloquetes de cobrança, fichas de compensação e outros) ou na realização de pagamentos, na forma da legislação em vigor.

Parágrafo único. As instituições referidas no caput devem afixar, em suas dependências, em

local e formato visíveis, o número do telefone da Central de Atendimento ao Público do Banco Central do Brasil, acompanhado da observação de que o mesmo se destina ao atendimento a denúncias e reclamações, além do número do telefone relativo ao serviço de mesma natureza, se por elas oferecido.

Art. 3º As instituições referidas no art. 1. devem evidenciar para os clientes as condições contratuais e as decorrentes de disposições regulamentares, dentre as quais:

I – as responsabilidades pela emissão de cheques sem suficiente provisão de fundos;

II – as situações em que o correntista será inscrito no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos (CCF);

III – as penalidades a que o correntista está sujeito;

IV – as tarifas cobradas pela instituição, em especial aquelas relativas a:

a) devolução de cheques sem suficiente provisão de fundos ou por outros motivos;

b) manutenção de conta de depósitos;

V – taxas cobradas pelo executante de serviço de compensação de cheques e outros papéis;

VI – providências quanto ao encerramento da conta de depósitos inclusive com definição dos prazos para sua adoção;

VII – remunerações, taxas, tarifas, comissões, multas e quaisquer outras cobranças decorrentes de contratos de abertura de crédito, de cheque especial e de prestação de serviços em geral. Parágrafo único. Os contratos de cheque especial, além dos dispositivos referentes aos direitos e as obrigações pactuados, devem prever as condições para a renovação, inclusive do limite de crédito, e para a rescisão, com indicação de prazos, das tarifas incidentes e das providências a serem adotadas pelas partes contratantes.

Art. 4º Ficam as instituições referidas no art. 1. obrigadas a dar cumprimento a toda informação ou publicidade que veicularem, por qualquer forma ou meio de comunicação, referente a contratos, operações e serviços oferecidos ou prestados, que devem inclusive constar do contrato que vier a ser celebrado.

Parágrafo único. A publicidade de que trata o caput deve ser veiculada de tal forma que o público possa identificá-la de forma simples e imediata.

Art. 5º E vedada as instituições referidas no art. 1. a utilização de publicidade enganosa ou abusiva.

Parágrafo único. Para os efeitos do disposto no caput:

I – e enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação capaz de induzir a erro o cliente ou o usuário, a respeito da natureza, características, riscos, taxas, comissões, tarifas ou qualquer outra forma de remuneração, prazos, tributação e quaisquer outros dados referentes a contratos, operações ou serviços oferecidos ou prestados.

II – e abusiva, dentre outras, a publicidade que contenha discriminação de qualquer natureza, que prejudique a concorrência ou que caracterize imposição ou coerção.

Art. 6º As instituições referidas no art. 1., sempre que necessário, inclusive por solicitação dos clientes ou usuários, devem comprovar a veracidade e a exatidão da informação divulgada ou da publicidade por elas patrocinada.

Art. 7º As instituições referidas no art. 1., na contratação de operações com seus clientes, devem assegurar o direito a liquidação antecipada do débito, total ou parcialmente, mediante redução proporcional dos juros.

Art. 8º As instituições referidas no art. 1. devem utilizar terminologia que possibilite, de forma clara e inequívoca, a identificação e o entendimento das operações realizadas, evidenciando valor data, local e natureza, especialmente nos seguintes casos:

I – tabelas de tarifas de serviços;

II – contratos referentes a suas operações com clientes;

III – informativos e demonstrativos de movimentação de conta de depósitos de qualquer natureza, inclusive aqueles fornecidos por meio de equipamentos eletrônicos.

Art. 9º As instituições referidas no art. 1. devem estabelecer em suas dependências alternativas técnicas, físicas ou especiais que garantam:

I – atendimento prioritário para pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, idosos, com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos, gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por criança de colo, mediante:

- a) garantia de lugar privilegiado em filas;
- b) distribuição de senhas com numeração adequada ao atendimento preferencial;
- c) guichê de caixa para atendimento exclusivo; ou
- d) implantação de outro serviço de atendimento personalizado;

II – facilidade de acesso para pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, observado o sistema de segurança previsto na legislação e regulamentação em vigor;

III – acessibilidade aos guichês de caixa e aos terminais de auto atendimento, bem como facilidade de circulação para as pessoas referidas no inciso anterior;

IV – prestação de informações sobre seus procedimentos operacionais aos deficientes sensoriais (visuais e auditivos).

Parágrafo 1. Para fins de cumprimento do disposto nos incisos II e III, fica estabelecido prazo de 720 dias, contados da data da entrada em vigor da regulamentação da Lei n. 10.098, de 19 de dezembro de 2000, as instituições referidas no art. 1., para adequação de suas instalações.

Parágrafo 2. O início de funcionamento de dependência de instituição financeira fica condicionado ao cumprimento das disposições referidas nos incisos II e III, após a regulamentação da Lei n. 10.098, de 2000.

Art. 10. Os dados constantes dos cartões magnéticos emitidos pelas instituições referidas no art. 1. devem ser obrigatoriamente impressos em alto relevo, no prazo a ser definido pelo Banco Central do Brasil.

Art. 11. As instituições referidas no art. 1. não podem estabelecer, para portadores de deficiência e para idosos, em decorrência dessas condições, exigências maiores que as fixadas para os demais clientes, excetuadas as previsões legais.

Art. 12. As instituições referidas no art. 1. não podem impor aos deficientes sensoriais (visuais e auditivos) exigências diversas das estabelecidas para as pessoas não portadoras de deficiência, na contratação de operações e de prestação de serviços.

Parágrafo único. Com vistas a assegurar o conhecimento pleno dos termos dos contratos, as instituições devem:

I – providenciar, no caso dos deficientes visuais, a leitura do inteiro teor do contrato, em voz alta, exigindo declaração do contratante de que tomou conhecimento de suas disposições, certificada por duas testemunhas, sem prejuízo da adoção, a seu critério, de outras medidas com a mesma finalidade;

II – requerer, no caso dos deficientes auditivos, a leitura, pelos mesmos, do inteiro teor do contrato, antes de sua assinatura.

Art. 13. Na execução de serviços decorrentes de convênios, celebrados com outras entidades pelas instituições financeiras, e vedada a discriminação entre clientes e não, com relação ao horário e ao local de atendimento.

Parágrafo único. Excetuam-se da vedação de que trata o caput:

I – o atendimento prestado no interior de empresa ou outras entidades, mediante postos de atendimento, ou em instalações não visíveis ao público;

II – a fixação de horários específicos ou adicionais para determinados segmentos e de atendimento separado ou diferenciado, inclusive mediante terceirização de serviços ou sua

prestação em parceria com outras instituições financeiras, desde que adotados critérios transparentes.

Art. 14. É vedada a adoção de medidas administrativas relativas ao funcionamento das dependências das instituições referidas no art. 1. que possam implicar restrições ao acesso as áreas daquelas destinadas ao atendimento ao público.

Art. 15. As instituições referidas no art. 1. e vedado negar ou restringir, aos clientes e ao público usuário, atendimento pelos meios convencionais, inclusive guichês de caixa, mesmo na hipótese de atendimento alternativo ou eletrônico.

Parágrafo 1. O disposto no caput não se aplica as dependências exclusivamente eletrônicas.

Parágrafo 2. A prestação de serviços por meios alternativos aos convencionais e prerrogativa das instituições referidas no caput, cabendo-lhes adotar as medidas que preservem a integridade, a confiabilidade a segurança e o sigilo das transações realizadas, assim como a legitimidade dos serviços prestados, em face dos direitos dos clientes e dos usuários, devendo, quando for o caso, informá-los dos riscos existentes.

Art. 16. Nos saques em espécie realizados em conta de depósitos a vista, na agência em que o correntista a mantenha, e vedado as instituições financeiras estabelecer prazos que posterguem a operação para o expediente seguinte.

Parágrafo único. Na hipótese de saques de valores superiores a R\$5.000,00 (cinco mil reais), deve ser feita solicitação com antecedência de quatro horas do encerramento do expediente, na agência em que o correntista mantenha a conta sacada.

Art. 17. É vedada a contratação de quaisquer operações condicionadas ou vinculadas a realização de outras operações ou a aquisição de outros bens e serviços.

§ 1º A vedação de que trata o caput aplica-se, adicionalmente as promoções e ao oferecimento de produtos e serviços ou a quaisquer outras situações que impliquem elevação artificial do preço ou das taxas de juros incidentes sobre a operação de interesse do cliente.

§ 2º Na hipótese de operação que implique, por força da legislação em vigor, contratação adicional de outra operação, fica assegurado ao contratante o direito de livre escolha da instituição com a qual deve ser pactuado o contrato adicional.

§ 3º O disposto no caput não impede a previsão contratual de débito em conta de depósitos como meio exclusivo de pagamento de obrigações.

Art. 18. Fica vedado às instituições referidas no art. 1º:

- I – transferir automaticamente os recursos de conta de depósitos a vista e de conta de depósitos de poupança para qualquer modalidade de investimento, bem como realizar qualquer outra operação ou prestação de serviço sem previa autorização do cliente ou do usuário, salvo em decorrência de ajustes anteriores entre as partes;
- II – prevalecer-se, em razão de idade, saúde, conhecimento, condição social ou econômica do cliente ou do usuário, para impor-lhe contrato, cláusula contratual, operação ou prestação de serviço;
- III – elevar, sem justa causa, o valor das taxas, tarifas, comissões ou qualquer outra forma de remuneração de operações ou serviços ou cobrá-las em valor superior ao estabelecido na regulamentação e legislação vigentes;
- IV – aplicar fórmula ou índice de reajuste diverso do legal ou contratualmente estabelecido;
- V – deixar de estipular prazo para o cumprimento de suas obrigações ou deixar a fixação do termo inicial a seu exclusivo critério;
- VI – rescindir, suspender ou cancelar contrato, operação ou serviço, ou executar garantia fora das hipóteses legais ou contratualmente previstas;
- VII – expor, na cobrança da dívida, o cliente ou o usuário a qualquer tipo de constrangimento ou de ameaça.

§ 1º A autorização referida no inciso I deve ser fornecida por escrito ou por meio eletrônico, com estipulação de prazo de validade, que poderá ser indeterminado, admitida a sua previsão no próprio instrumento contratual de abertura da conta de depósitos.

§ 2º O cancelamento da autorização referida no inciso I deve surtir efeito a partir da data definida pelo cliente, ou na sua falta, a partir da data do recebimento pela instituição financeira do pedido pertinente.

§ 3º No caso de operação ou serviço sujeito a regime de controle ou de tabelamento de tarifas ou de taxas, as instituições referidas no art. 1º não podem exceder os limites estabelecidos cabendo-lhes restituir as quantias recebidas em excesso, atualizadas, de conformidade com as normas legais aplicáveis, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

§ 4º Excetua-se das vedações de que trata este artigo os casos de estorno necessários a correção de lançamentos indevidos decorrentes de erros operacionais por parte da instituição financeira, os quais deverão ser comunicados, de imediato, ao cliente.

Art. 19. O descumprimento do disposto nesta Resolução sujeita a instituição e os seus administradores às sanções previstas na legislação e regulamentação em vigor.

Art. 20. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I – baixar as normas e a adotar as medidas julgadas necessárias a execução do disposto nesta resolução, podendo inclusive regulamentar novas situações decorrentes do relacionamento entre as pessoas físicas e jurídicas especificadas nos artigos anteriores;
II – fixar, em razão de questões operacionais, prazos diferenciados para o atendimento do disposto nesta resolução.

Art. 21. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 22. Ficam revogados o § 2º do art. 1º da Resolução n. 1.764, de 31 de outubro de 1990, com redação dada pela Resolução n. 1.865, de 5 de setembro de 1991, a Resolução n. 2.411, de 31 de julho de 1997, e o Comunicado n. 7.270, de 9 de fevereiro de 2000.

Brasília, 26 de julho de 2001

Carlos Eduardo de Freitas Presidente Interino

ANEXO 2

LEI N. 4.595

LEI N. 4.595
31 DE DEZEMBRO DE 1964

Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências.

CAPÍTULO I DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Art.1º – O Sistema Financeiro Nacional, estruturado e regulado pela presente Lei, será constituído:

I – do Conselho Monetário Nacional;

II – do Banco Central do Brasil; (1)

III – do Banco do Brasil S.A.;

IV – do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; (2)

V – das demais instituições financeiras públicas e privadas.

(1) – DL 278/67 DOU 28/02/1967 pág. 2462 – redação dada pelo art. 1º deste DL.

(2) – DL 1940/82 DOU 26/05/1982 pág. 9531 – redação dada pelo art. 5º deste DL.

CAPÍTULO II DO CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL

Art. 2º – Fica extinto o Conselho da atual Superintendência da Moeda e do Crédito, e criado, em substituição, o Conselho Monetário Nacional, com a finalidade de formular a política da moeda e do crédito, como previsto nesta Lei, objetivando o progresso econômico e social do País.

Art. 3º – A política do Conselho Monetário Nacional objetivará:

I – adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia nacional e seu processo de desenvolvimento;

II – regular o valor interno da moeda, para tanto prevenindo ou corrigindo os surtos inflacionários ou deflacionários de origem interna ou externa, as depressões econômicas e outros desequilíbrios oriundos de fenômenos conjunturais;

III – regular o valor externo da moeda e o equilíbrio no balanço de pagamento do País, tendo em vista a melhor utilização dos recursos em moeda estrangeira;

IV – orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras, quer públicas, quer privadas, tendo em vista propiciar, nas diferentes regiões do País, condições favoráveis ao desenvolvimento harmônico da economia nacional;

V – propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, com vistas à maior eficiência do sistema de pagamentos e de mobilização de recursos;

VI – zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras;

VII – coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e da dívida pública, interna e externa.

Art. 4º – Compete ao Conselho Monetário Nacional, segundo diretrizes estabelecidas pelo Presidente da República : (1)

I – (REVOGADO) (2)

II – estabelecer condições para que o Banco Central do Brasil emita moeda-papel (Vetado) de curso forçado, nos termos e limites decorrentes desta Lei, bem como as normas reguladoras do meio circulante;

III – aprovar os orçamentos monetários, preparados pelo Banco Central do Brasil, por meio dos quais se estimarão as necessidades globais de moeda e crédito;

IV – determinar as características gerais (Vetado) das cédulas e das moedas;

V – fixar as diretrizes e normas da política cambial, inclusive quanto à compra e venda de ouro e quaisquer operações em direitos especiais de saque e em moeda estrangeira; (3)

VI – disciplinar o crédito em todas as suas modalidades e as operações creditícias em todas as suas formas, inclusive aceites, avais e prestações de quaisquer garantias por parte das instituições financeiras;

VII – coordenar a política de que trata o art. 3º desta Lei com a de investimentos do Governo Federal;

VIII – regular a constituição, funcionamento e fiscalização dos que exercerem atividades subordinadas a esta Lei, bem como a aplicação das penalidades previstas;

IX – limitar, sempre que necessário, as taxas de juros, descontos, comissões e qualquer outra forma de remuneração de operações e serviços bancários ou financeiros, inclusive os prestados pelo Banco Central do Brasil, assegurando taxas favorecidas aos financiamentos que se destinem a promover:

– recuperação e fertilização do solo;

– reflorestamento;

– combate a epizootias e pragas, nas atividades rurais;

– eletrificação rural;

– mecanização;

– irrigação;

– investimentos indispensáveis às atividades agropecuárias;

X – determinar a percentagem máxima dos recursos que as instituições financeiras poderão emprestar a um mesmo cliente ou grupo de empresas;

XI – estipular índices e outras condições técnicas sobre encaixes, imobilizações e outras relações patrimoniais, a serem observadas pelas instituições financeiras;

XII – expedir normas gerais de contabilidade e estatística a serem observadas pelas instituições financeiras;

XIII – delimitar, com periodicidade não inferior a dois anos, o capital mínimo das instituições financeiras privadas, levando em conta sua natureza, bem como a localização de suas sedes e agências ou filiais;

XIV – (REVOGADO) (4)

XV – estabelecer para as instituições financeiras públicas a dedução dos depósitos de pessoas jurídicas de direito público que lhes detenham o controle acionário, bem como das respectivas autarquias e sociedades de economia mista, no cálculo a que se refere o artigo 10 inciso III, desta Lei. (Leia-se art. 10 inciso III, conforme art. 19 da Lei n. 7730/89, onde era lido originalmente inciso anterior).

XVI – enviar obrigatoriamente ao Congresso Nacional, até o último dia do mês subsequente, relatório e mapas demonstrativos da aplicação dos recolhimentos compulsórios, (Vetado);

XVII – regulamentar, fixando limites, prazos e outras condições, as operações de redesconto e de empréstimo, efetuadas com quaisquer instituições financeiras públicas e privadas de natureza bancária;

XVIII – outorgar ao Banco Central do Brasil o monopólio das operações de câmbio quando ocorrer grave desequilíbrio no balanço de pagamentos ou houver sérias razões para prever a iminência de tal situação;

XIX – estabelecer normas a serem observadas pelo Banco Central do Brasil em suas transações com títulos públicos e de entidades de que participe o Estado;

XX – autorizar o Banco Central do Brasil e as instituições financeiras públicas federais a efetuar a subscrição, compra e venda de ações e outros papéis emitidos ou de responsabilidade das sociedades de economia mista e empresas do Estado;

XXI – disciplinar as atividades das Bolsas de Valores e dos corretores de fundos públicos;

XXII – estatuir normas para as operações das instituições financeiras públicas, para preservar sua solidez e adequar seu funcionamento aos objetivos desta Lei;

XXIII – fixar, até quinze (15) vezes a soma do capital realizado e reservas livres, o limite além do qual os excedentes dos depósitos das instituições financeiras serão recolhidos ao Banco Central do Brasil ou aplicados de acordo com as normas que o Conselho estabelecer;

XXIV – decidir de sua própria organização, elaborando seu regimento interno no prazo máximo de 30 (trinta) dias;

XXV – (REVOGADO) (5)

XXVI – (REVOGADO) (6)

XXVII – aprovar o regimento interno e as contas do Banco Central do Brasil, e decidir sobre seu orçamento e sobre seus sistemas de contabilidade, bem como sobre a forma e prazo de transferência de seus resultados para o Tesouro Nacional, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;(7)

XXVIII – aplicar aos bancos estrangeiros que funcionem no País as mesmas vedações ou restrições equivalentes, que vigorem, nas praças de suas matrizes, em relação a bancos brasileiros ali instalados ou que nelas desejem estabelecer-se;

XXIX – colaborar com o Senado Federal, na instrução dos processos de empréstimos externos dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, para cumprimento do disposto no art. 52, V e VII, da Constituição Federal; (Onde se lê art. 52 incisos V e VII, conforme CF de 1988, era lido originalmente art. 63, inciso II).

XXX – (REVOGADO) (8)

XXXI – baixar normas que regulem as operações de câmbio, inclusive swaps, fixando limites, taxas, prazos e outras condições.

XXXII – regular os depósitos a prazo de instituições financeiras e demais sociedades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, inclusive entre aquelas sujeitas ao mesmo controle acionário ou coligadas. (9)

§ 1º O Conselho Monetário Nacional, no exercício das atribuições previstas no inciso VIII deste artigo, poderá determinar que o Banco Central do Brasil recuse autorização para o funcionamento de novas instituições financeiras, em função de conveniências de ordem geral.

§ 2º (REVOGADO) (10)

§ 3º (REVOGADO) (11)

§ 4º (REVOGADO) (12)

§ 5º (REVOGADO) (13)

§ 6º (REVOGADO) (14)

§ 7º (REVOGADO) (15)

(1) – Lei n. 6045/74 DOU 16/05/1974 pág. 5613 – redação dada por esta Lei.

(2) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – revogado pelo art.73 desta Lei, que excluiu a prorrogação de vigência do item I, prevista pelo art. 25, item/I do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (CF de 1988).

Obs.: A Lei n. 9069/95 teve origem na MP 1004/95.

(3) – DL 581/69 DOU 21/05/1969 pág. 4306 – ret: 30/05/1969 – redação dada por este DL.

(4) – Lei n. 7730/89 DOU 01/02/1989 pág. 1745 – revogado pelo art. 19 desta Lei que incluiu inciso III ao art.

10, transferindo-lhe as atribuições de que tratava o inciso XIV do art. 4º.

(5) – Lei n. 9650/98 DOU 28/05/1998 pág. 13/17 – revogado pelo art. 1º desta Lei.

(6) – DEC 91152/85 DOU 15/03/1985 pág. 4712 – (art. 1º e art. 5º) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621

– revogado tacitamente pelo art. 81 desta Lei .

(7) – DL 2376/87 DOU 26/11/1987 pág. 20045/6 – (art. 9º) – redação dada por este DL.

(8) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – Revogado tacitamente pelos arts. 9º e 11 desta Lei que disciplinam a matéria.

(9) – DL 2283/86 DOU 28/02/1986 pág. 3085 – inciso incluído pelo art. 4º deste DL, com as alterações do DL 2284/86 e 2290/86.

(10) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – Parágrafo revogado tacitamente pelo art. 6º desta Lei.

(11) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – Parágrafo revogado tacitamente pelo art. 1º § 3º desta Lei.

(12) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – Parágrafo revogado tacitamente pelo art. 8º § 3º desta Lei.

(13) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – Parágrafo revogado tacitamente pelo art. 6º desta Lei.

(14) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – Parágrafo revogado tacitamente pelo art. 6º desta Lei.

(15) – DL 2291/86 DOU 24/11/1986 pág. 17554 – ret DOU 25/11/1986 pág. 17684 – revogado por este DL que extinguiu o Banco Nacional da Habitação (BNH) incorporando seus direitos e obrigações à Caixa Econômica Federal (CEF).

Art. 5º – As deliberações do Conselho Monetário Nacional entendem-se de responsabilidade de seu Presidente para os efeitos do art.105, I, letra "b", da Constituição Federal e obrigam também os órgãos oficiais, inclusive autarquias e sociedades de economia mista, nas atividades que afetem o mercado financeiro e o de capitais. (Onde se lê art. 105 inciso I alínea b, conforme CF de 1988, era lido originalmente art.1 04, inciso I, alínea b).

Art. 6º – (REVOGADO) (1)

(1) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 – revogado tacitamente pelo art.8º desta Lei que extingue os mandatos dos membros do CMN, dando-lhe nova composição.

Art.7º – (REVOGADO) (1)

(1) – Lei n. 9069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – Revogado tacitamente pelo art. 11 desta Lei, que extingue os mandatos das Comissões Consultivas originais e dispõe sobre funcionamento de novas Comissões Consultivas junto ao CMN.

CAPÍTULO III

Do Banco Central do Brasil

Art. 8º – A atual Superintendência da Moeda e do Crédito é transformada em autarquia federal, tendo sede e foro na Capital da República, sob a denominação de Banco Central do Brasil, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, este constituído dos bens, direitos e valores que lhe são transferidos na forma desta Lei e ainda da apropriação dos juros e renda resultantes, na data da vigência desta Lei, do disposto no art. 9º do Decreto-lei numero 8495, de 28 de dezembro de 1945, dispositivo que ora é expressamente revogado.

Parágrafo único. Os resultados positivos do Banco Central do Brasil, apurados em seus balanços semestrais, serão recolhidos ao Tesouro Nacional, ate o dia 10 do mês subsequente ao da apuração. (1) (Onde se lê Banco Central do Brasil, conforme o art. 1º do DL 278/67, era lido originalmente Banco Central da República do Brasil).

(1) – DL 2376/87 DOU 26/11/1987 Pág 20045-6 – redação dada pelo art. 9º deste DL, com as alterações do art. 4 da Lei n. 7862/89 e do art. 75 da Lei n. 9069/95.

Art. 9º – Compete ao Banco Central do Brasil cumprir e fazer cumprir as disposições que lhe são atribuídas pela legislação em vigor e as normas expedidas pelo Conselho Monetário Nacional.

Art. 10 – Compete privativamente ao Banco Central do Brasil:

I – emitir moeda-papel e moeda metálica, nas condições e limites autorizados pelo Conselho Monetário Nacional (Vetado);

II – executar os serviços do meio circulante;

III – determinar o recolhimento de até cem por cento do total dos depósitos à vista e de até sessenta por cento de outros títulos contábeis das instituições financeiras, seja na forma de subscrição de letras ou obrigações do Tesouro Nacional ou compra de títulos da dívida pública federal, seja através de recolhimento em espécie, em ambos os casos entregues ao Banco Central do Brasil, na forma e condições por ele determinadas, podendo: (1)

a) adotar percentagens diferentes em função:

1 – das regiões geo-econômicas;

2 – das prioridades que atribuir as aplicações;

3 – da natureza das instituições financeiras;

b) determinar percentuais que não serão recolhidos, desde que tenham sido reaplicados em financiamentos à agricultura, sob juros favorecidos e outras condições por ele fixadas.

IV – receber os recolhimentos compulsórios de que trata o inciso anterior e, ainda, os depósitos voluntários à vista das instituições financeiras, nos termos do inciso III e § 2º do art.19. (2)

V – realizar operações de redesconto e empréstimo a instituições financeiras bancárias e as referidas no inciso III, alínea b, deste artigo, e no § 4º do art.49 desta Lei; (Onde se lê inciso III, alínea b, deste artigo, conforme os arts. 19 e 20 da Lei n. 7730/89, era originalmente lido art. 4º, inciso XIV, alínea b).

VI – exercer o controle do crédito sob todas as suas formas;

VII – efetuar o controle dos capitais estrangeiros, nos termos da Lei;

VIII – ser depositário das reservas oficiais de ouro, de moeda estrangeira e de direitos especiais de saque e fazer com estas últimas todas e quaisquer operações previstas no convênio constitutivo do Fundo Monetário Internacional. (3)

IX – exercer a fiscalização das instituições financeiras e aplicar as penalidades previstas;

X – conceder autorização às instituições financeiras, a fim de que possam:

a) funcionar no País;

b) instalar ou transferir suas sedes, ou dependências, inclusive no exterior;

c) ser transformadas, fundidas, incorporadas ou encampadas;

d) praticar operações de câmbio, crédito real e venda habitual, de títulos da dívida pública federal, estadual ou municipal, ações, debêntures, letras hipotecárias e outros títulos de crédito ou mobiliários;

e) ter prorrogado os prazos concedidos para funcionamento;

f) alterar seus estatutos.

g) alienar ou, por qualquer outra forma, transferir o seu controle acionário. (4)

XI – estabelecer condições para a posse e para o exercício de quaisquer cargos de administração de instituições financeiras privadas, assim como para o exercício de quaisquer funções em órgãos consultivos, fiscais e semelhantes, segundo normas que forem expedidas pelo Conselho Monetário Nacional;

XII – efetuar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda de títulos públicos federais;

XIII – determinar que as matrizes das instituições financeiras registrem os cadastros das firmas que operam com suas agências há mais de um ano.

§ 1º No exercício das atribuições a que se refere o inciso X deste artigo, com base nas normas estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil estudará os pedidos que lhes sejam formulados e resolverá conceder ou recusar a autorização pleiteada, podendo (Vetado) incluir as cláusulas que reputar convenientes ao interesse público. (Onde se lê inciso X, conforme os arts. 19 e 20 da Lei n. 7730/89, era originalmente lido inciso IX).

§ 2º Observado o disposto no parágrafo anterior, as instituições financeiras estrangeiras dependem de autorização do poder executivo, mediante decreto, para que possam funcionar no País (Vetado).

- (1) – Lei n. 7730/89 DOU 01/01/1989 pág. 1745 – inciso III incluído pelo art. 19, reenumerando-se os demais. (A Lei n. 7730/89 é originária da MP 32/89).
- (2) – Lei n. 7730/89 DOU 01/01/1989 pág. 1745 – redação dada pelo art. 20, após reenumeração dada pelo art. 19 desta Lei.
- (3) – DL 581/69 DOU 21/05/1969 pág. 4306 – ret DOU 30/05/1969 pág. 4604 – redação dada por este DL.
- (4) – DL 2321/87 DOU 26/02/1987 pág. 2797-9 – rep. DOU 27/04/1987 pág. 5917-9 – alínea incluída por este DL.

Art. 11 – Compete ainda ao Banco Central do Brasil:

I – entender-se, em nome do Governo Brasileiro, com as instituições financeiras estrangeiras e internacionais;

II – promover, como agente do Governo Federal, a colocação de empréstimos internos ou externos, podendo, também, encarregar-se dos respectivos serviços;

III – atuar no sentido de funcionamento regular do mercado cambial, da estabilidade relativa das taxas de câmbio e do equilíbrio no balanço de pagamentos, podendo para esse fim comprar e vender ouro e moeda estrangeira, bem como realizar operações de crédito no exterior, inclusive as referentes aos direitos especiais de saque, e separar os mercados de câmbio financeiro e comercial. (1)

IV – efetuar compra e venda de títulos de sociedades de economia mista e empresas do Estado;

V – emitir títulos de responsabilidade própria, de acordo com as condições estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional;

VI – regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis;

VII – exercer permanente vigilância nos mercados financeiros e de capitais sobre empresas que, direta ou indiretamente, interfiram nesses mercados e em relação às modalidades ou processos operacionais que utilizem;

VIII – prover, sob controle do Conselho Monetário Nacional, os serviços de sua Secretaria.

§ 1º No exercício das atribuições a que se refere o inciso IX do artigo 10 desta Lei, o Banco Central do Brasil poderá examinar os livros e documentos das pessoas naturais ou jurídicas que detenham o controle acionário de instituição financeira, ficando essas pessoas sujeitas ao disposto no artigo 44, § 8º, desta Lei. (2) (Onde se lê inciso IX do art. 10, conforme os arts. 19 e 20 da Lei n. 7730/89, era originalmente lido inciso VIII do art. 10).

§ 2º O Banco Central do Brasil instalará delegacias, com autorização do Conselho Monetário Nacional, nas diferentes regiões geo-econômicas do País, tendo em vista a descentralização administrativa para distribuição e recolhimento da moeda e o cumprimento das decisões adotadas pelo mesmo Conselho ou prescritas em Lei.

(1) – DL 581/69 DOU 21/05/1969 pág. 4306 – ret DOU 30/05/1969 Pág4604 – redação dada por este DL.

(2) – DL 2321/87 DOU 26/02/1987 Pág2797 – rep DOU 27/04/1987 Pág5917 – (art.17) – inclusão: § 1º ; reenumeração: parágrafo único para § 2º, com adaptação ao disposto nos artigos 19 e 20 da Lei n. 7730/89.

Art. 12 – O Banco Central do Brasil operará exclusivamente com instituições financeiras públicas e privadas, vedadas operações bancárias de qualquer natureza com outras pessoas de direito público ou privado, salvo as expressamente autorizadas por Lei.

Art. 13 – Os encargos e serviços de competência do Banco Central, quando por ele não executados diretamente, serão contratados de preferência com o Banco do Brasil S.A., exceto nos casos especialmente autorizados pelo Conselho Monetário Nacional. (1)

(1) – DL 278/67 DOU 28/02/1967 – redação dada por este DL.

Art. 14 – (REVOGADO) (1)

(1) – DEC 91961/85 DOU 20/11/1985 Pág 16841 – revogado pelos arts 1º e 2º deste Decreto dando nova composição à Diretoria do Banco Central do Brasil, que passa a contar com até 09 membros um dos quais na função de Presidente.

Art. 15 – O regimento interno do Banco Central do Brasil, a que se refere o inciso XXVII, do art.4º, desta Lei, prescreverá as atribuições do Presidente e dos Diretores e especificará os casos que dependerão de deliberação da Diretoria, a qual será tomada por maioria de votos, presentes no mínimo o Presidente ou seu substituto eventual e dois outros Diretores, cabendo ao Presidente também o voto de qualidade.

Parágrafo único. A Diretoria se reunirá, ordinariamente, uma vez por semana, e, extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do Presidente ou a requerimento de, pelo menos, dois de seus membros.

Art. 16 – Constituem receitas do Banco Central do Brasil as rendas: (1)

I – de operações financeiras e de outras aplicações de seus recursos;

II – das suas operações de câmbio, da compra e venda de ouro e de quaisquer outras operações em moeda estrangeira;

III – eventuais, inclusive as derivadas de multas e de juros de mora aplicados por força do disposto na legislação em vigor.

(1) – DL 2376/87 DOU 26/11/1987 pág. 20045-6 – redação dada pelo art. 9º deste DL.

CAPÍTULO IV
DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
Seção I
Da Caracterização e Subordinação

Art. 17 – Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. (1)

Parágrafo único. Para os efeitos desta Lei e da legislação em vigor, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas neste artigo, de forma permanente ou eventual.

(1) – Lei n. 7492/86 DOU 18/6/1986 – vide art. 1º que dispõe também sobre a matéria.

Art. 18 – As instituições financeiras somente poderão funcionar no País mediante prévia autorização do Banco Central do Brasil ou decreto do Poder Executivo, quando forem estrangeiras.

§ 1º Além dos estabelecimentos bancários oficiais ou privados, das sociedades de crédito, financiamento e investimentos, das caixas econômicas e das cooperativas de crédito ou a seção de crédito das cooperativas que a tenham, também se subordinam às disposições e disciplina desta Lei no que for aplicável as bolsas de valores, companhias de seguros e de capitalização, as sociedades que efetuam distribuição de prêmios em imóveis, mercadorias ou dinheiro, mediante sorteio de títulos de sua emissão ou por qualquer forma, e as pessoas físicas ou jurídicas que exerçam, por conta própria ou de terceiros, atividade relacionada com a compra e venda de ações e outros quaisquer títulos, realizando nos mercados financeiros e de capitais operações ou serviços de natureza dos executados pelas instituições financeiras.

§ 2º O Banco Central do Brasil, no exercício da fiscalização que lhe compete, regulará as condições de concorrência entre instituições financeiras, coibindo-lhes os abusos com a aplicação da pena (Vetado) nos termos desta Lei.

§ 3º Dependerão de prévia autorização do Banco Central do Brasil as campanhas destinadas à coleta de recursos do público, praticadas por pessoas físicas ou jurídicas abrangidas neste artigo, salvo para subscrição pública de ações, nos termos da Lei das Sociedades por Ações.

Seção II
Do Banco do Brasil S.A.

Art. 19 – Ao Banco do Brasil S.A. competirá precipuamente, sob a supervisão do Conselho Monetário Nacional e como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal:

I – na qualidade de Agente Financeiro do Tesouro Nacional, sem prejuízo de outras funções que lhe venham a ser atribuídas e ressalvado o disposto no art. 8º, da Lei n. 1.628, de 20 de junho de 1952:

- a) receber, a crédito do Tesouro Nacional, as importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais e ainda o produto das operações de que trata o art.49, desta Lei;
- b) realizar os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União e leis complementares, de acordo com as autorizações que lhe forem transmitidas pelo Ministério da Fazenda, as quais não poderão exceder o montante global dos recursos a que se refere a letra anterior, vedada a concessão, pelo banco, de créditos de qualquer natureza ao Tesouro Nacional;
- c) conceder aval, fiança e outras garantias, consoante expressa autorização legal;
- d) adquirir e financiar estoques de produção exportável;
- e) executar a política de preços mínimos dos produtos agropastoris;
- f) ser agente pagador e recebedor fora do País;
- g) executar o serviço da dívida pública consolidada;

II – como principal executor dos serviços bancários de interesse do Governo Federal, inclusive suas autarquias, receber em depósito, com exclusividade, as disponibilidades de quaisquer entidades federais, compreendendo as repartições de todos os ministérios civis e militares, instituições de previdência e outras autarquias, comissões, departamentos, entidades em regime especial de administração e quaisquer pessoas físicas ou jurídicas responsáveis por adiantamentos, ressalvados o disposto no § 5º deste artigo, as exceções previstas em Lei ou casos especiais, expressamente autorizados pelo Conselho Monetário Nacional, por proposta do Banco Central do Brasil;

III – arrecadar os depósitos voluntários, à vista, das Instituições de que trata o inciso IV, do artigo 10, desta Lei, escriturando as respectivas contas. (1)

IV – executar os serviços de compensação de cheques e outros papéis;

V – receber, com exclusividade, os depósitos de que tratam o artigo 80, III, da Lei n. 6.404, de 15/12/76, e art.1º do Decreto-lei n. 5.956, de 1/11/43, ressalvado o disposto no art. 27, desta Lei; (2)

VI – realizar, por conta própria, operações de compra e venda de moeda estrangeira e, por conta do Banco Central do Brasil, nas condições estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional;

VII – realizar recebimentos ou pagamentos e outros serviços de interesse do Banco Central do Brasil, mediante contratação na forma do art.13, desta Lei;

VIII – (REVOGADO) (3)

IX – financiar a aquisição e instalação da pequena e média propriedade rural, nos termos da legislação que regular a matéria;

X – financiar as atividades industriais e rurais, estas com o favorecimento referido no art.4º, inciso IX, desta Lei;

XI – difundir e orientar o crédito , inclusive as atividades comerciais suplementando a ação da rede bancária:

a) no financiamento das atividades econômicas, atendendo às necessidades creditícias das diferentes regiões do País;

b) no financiamento das exportações e importações.

§ 1º O Conselho Monetário Nacional assegurará recursos específicos que possibilitem ao Banco do Brasil S.A., sob adequada remuneração, o atendimento dos encargos previstos nesta Lei.

§ 2º Do montante global dos depósitos arrecadados, na forma do inciso III deste artigo, o Banco do Brasil S.A. colocará à disposição do Banco Central do Brasil, observadas as

normas que forem estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional, a parcela que exceder as necessidades normais de movimentação das contas respectivas, em função dos serviços aludidos no inciso IV deste artigo.

§ 3º Os encargos referidos no inciso I, deste artigo, serão objeto de contratação entre o Banco do Brasil S.A. e a União Federal, esta representada pelo Ministro da Fazenda.

§ 4º O Banco do Brasil S.A. prestará ao Banco Central do Brasil todas as informações por este julgadas necessárias para a exata execução desta Lei.

§ 5º Os depósitos de que trata o inciso II deste artigo também poderão ser feitos na Caixa Econômica Federal, nos limites e condições fixados pelo Conselho Monetário Nacional.

(1) – DL 2284/86 DOU 11/3/1986 Pág 2629 – ret DOU 12/03/1986 Pág3694 – ret DOU 13/03/1986 Pág3759 – redação dada por este DL e adaptada aos arts. 19 e 20 da Lei 7.730/89.

(2) – Lei n. 6.404/76 DOU 17/12/1976 Pág16419 – redação adaptada aos artigos 80 e 300 desta Lei.

(3) – Lei n. 8.490/92 DOU 19/11/1992 pág. 16061 – inciso revogado tacitamente pelo art. 16 inciso XI, alínea d, desta Lei, que transferiu para o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo a execução da política de comércio exterior.

Art. 20 – O Banco do Brasil S.A. e o Banco Central do Brasil elaborarão, em conjunto, o programa global de aplicações e recursos do primeiro, para fins de inclusão nos orçamentos monetários de que trata o inciso III, do artigo 4º desta Lei.

Art. 21 – O Presidente e os Diretores do Banco do Brasil S.A. deverão ser pessoas de reputação ilibada e notória capacidade.

§ 1º A nomeação do Presidente do Banco do Brasil S.A. será feita pelo Presidente da República, após aprovação do Senado Federal.

§ 2º As substituições eventuais do Presidente do Banco do Brasil S.A. não poderão exceder o prazo de 30 (trinta) dias consecutivos, sem que o Presidente da República submeta ao Senado Federal o nome do substituto.

§ 3º (VETADO).

§ 4º (VETADO).

(Conforme CF de 1988 art. 84, inciso XXV, compete privativamente ao Presidente da República prover e extinguir os cargos públicos federais).

Seção III

Das Instituições Financeiras Públicas

Art. 22 – As instituições financeiras públicas são órgãos auxiliares da execução da política de crédito do Governo Federal.

§ 1º O Conselho Monetário Nacional regulará as atividades, capacidade e modalidade operacionais das instituições financeiras públicas federais, que deverão submeter à aprovação daquele órgão, com a prioridade por ele prescrita, seus programas de recursos e aplicações, de forma que se ajustem à política de crédito do Governo Federal.

§ 2º A escolha dos Diretores ou Administradores das instituições financeiras públicas federais e a nomeação dos respectivos Presidentes e designação dos substitutos observarão o disposto no art.21, §§ 1º e 2º, desta Lei.

§ 3º A atuação das instituições financeiras públicas será coordenada nos termos do art.4º desta Lei.

Art. 23 – O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social é o principal instrumento de execução de política de investimentos do Governo Federal, nos termos das Leis números 1628, de 20 de junho de 1952 e 2973, de 26 de novembro de 1956.

(Onde se lê Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, conforme art. 5º do DL 1940/82, era lido originalmente Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE).

Art. 24 – As instituições financeiras públicas não federais ficam sujeitas às disposições relativas às instituições financeiras privadas, assegurada a forma de constituição das existentes na data da publicação desta Lei.

Parágrafo único. As Caixas Econômicas Estaduais equiparam-se, no que couber, à Caixa Econômica Federal, para os efeitos da legislação em vigor. (1)

(1) – DL 759/69 DOU 26/08/1969 pág. 7236 – extinção das Caixas Econômicas Federais, originalmente mencionadas, incorporando-as à CEF.

Seção IV Das Instituições Financeiras Privadas

Art. 25 – As instituições financeiras privadas, exceto as cooperativas de crédito, constituir-se-ão unicamente sob a forma de Sociedade Anônima, devendo a totalidade de seu capital com direito a voto ser representada por ações nominativas. (1)

(1) – Lei n. 5.710/71 DOU 11/10/1971 Pág8202 – ret DOU 14/10/1971 Pág8267 – redação dada pelo art. 1º desta Lei., com as alterações da Lei n. 6.404/76 art.300 e da Lei n. 7.565/86.

Art. 26 – O capital inicial das instituições financeiras públicas e privadas será sempre realizado em moeda corrente.

Art. 27 – Na subscrição do capital inicial e na de seus aumentos em moeda corrente, será exigida no ato a realização de, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) do montante subscrito.

§ 1º As quantias recebidas dos subscritores de ações serão recolhidas no prazo de 5 (cinco) dias, contados do recebimento, ao Banco Central do Brasil, permanecendo indisponíveis até a solução do respectivo processo.

§ 2º O remanescente do capital subscrito, inicial ou aumentado, em moeda corrente, deverá ser integralizado dentro de um ano da data da solução do respectivo processo.

Art. 28 – Os aumentos de capital que não forem realizados em moeda corrente, poderão decorrer da incorporação de reservas, segundo normas expedidas pelo Conselho Monetário Nacional, e da reavaliação da parcela dos bens do ativo imobilizado, representado por imóveis de uso e instalações, aplicados no caso, como limite máximo, os índices fixados pelo Conselho Nacional de Economia. (1)

(1) – O Conselho Nacional de Economia foi extinto pela Constituição Federal de 1967 e as suas atribuições foram incorporadas pelo Ministério do Planejamento, de acordo com a Lei n. 5.334/67.

Art. 29 – As instituições financeiras privadas deverão aplicar, de preferência, não menos de 50% (cinquenta por cento) dos depósitos do público que recolherem, na respectiva Unidade Federada ou Território.

§ 1º O Conselho Monetário Nacional poderá, em casos especiais, admitir que o percentual referido neste artigo seja aplicado em cada Estado e Território isoladamente ou por grupos de Estados e Territórios componentes da mesma região geo-econômica.

§ 2º (REVOGADO) (1)

(1) – DL 48/66 DOU 21/11/1966 pág. 13414 – revogado pelo art.3º deste DL.

Art. 30 – As instituições financeiras de direito privado, exceto as de investimento, só poderão participar de capital de quaisquer sociedades com prévia autorização do Banco Central do Brasil, solicitada justificadamente e concedida expressamente, ressalvados os casos de garantia de subscrição, nas condições que forem estabelecidas, em caráter geral, pelo Conselho Monetário Nacional.

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 31 – As instituições financeiras levantarão balanços gerais a 30 de junho e 31 de dezembro de cada ano, obrigatoriamente, com observância das regras contábeis estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.

Art. 32 – As instituições financeiras públicas deverão comunicar ao Banco Central do Brasil a nomeação ou a eleição de diretores e membros de órgãos consultivos, fiscais e semelhantes, no prazo de 15 dias da data de sua ocorrência.

Art. 33 – As instituições financeiras privadas deverão comunicar ao Banco Central do Brasil os atos relativos à eleição de diretores e membros de órgãos consultivos, fiscais e semelhantes, no prazo de 15 dias de sua ocorrência, de acordo com o estabelecido no art.10, inciso XI, desta Lei.

§ 1º O Banco Central do Brasil, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, decidirá aceitar ou recusar o nome do eleito, que não atender às condições a que se refere o artigo 10, inciso XI, desta Lei.

§ 2º A posse do eleito dependerá da aceitação a que se refere o parágrafo anterior.

§ 3º Oferecida integralmente a documentação prevista nas normas referidas no art.10, inciso XI, desta Lei, e decorrido, sem manifestação do Banco Central do Brasil, o prazo mencionado no § 1º deste artigo, entender-se-á não ter havido recusa à posse.

(Onde se lê art. 10, inciso XI, desta Lei, conforme os arts 19 e 20 da Lei n. 7.730/89, era originalmente lido art. 10, inciso X, desta Lei).

Art. 34 – É vedado às instituições financeiras conceder empréstimos ou adiantamentos:

I – a seus diretores e membros dos conselhos consultivo ou administrativo, fiscais e semelhantes, bem como aos respectivos cônjuges;

II – aos parentes, até o 2º (segundo) grau, das pessoas a que se refere o inciso anterior;

III – às pessoas físicas ou jurídicas que participem de seu capital, com mais de 10% (dez por cento), salvo autorização específica do Banco Central do Brasil, em cada caso, quando se tratar de operações lastreadas por efeitos comerciais resultantes de transações de compra e venda ou penhor de mercadorias, em limites que forem fixados pelo Conselho Monetário Nacional, em caráter geral;

IV – às pessoas jurídicas de cujo capital participem, com mais de 10% (dez por cento);

V – às pessoas jurídicas de cujo capital participem com mais de 10% (dez por cento), quaisquer dos diretores ou administradores da própria instituição financeira, bem como seus cônjuges e respectivos parentes, até o 2º (segundo) grau.

§ 1º (REVOGADO) (1)

§ 2º O disposto no inciso IV deste artigo não se aplica às instituições financeiras públicas.

(1) – Lei n. 7.492/86 DOU 18/06/1986 – revogado tacitamente pelo art. 17, que regula inteiramente a matéria de que trata o inciso I quanto aos aspectos penais.

Art. 35 – É vedado ainda às instituições financeiras:

I – emitir debêntures e partes beneficiárias;

II – adquirir bens imóveis não destinados ao próprio uso, salvo os recebidos em liquidação de empréstimos de difícil ou duvidosa solução, caso em que deverão vendê-los dentro do prazo de um (1) ano, a contar do recebimento, prorrogável até duas vezes, a critério do Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. As instituições financeiras que não recebem depósitos do público poderão emitir debêntures, desde que previamente autorizadas pelo Banco Central do Brasil, em cada caso.(1)

(1) – DL 2290/86 DOU 24/11/1986 Pág17553 – ret DOU 25/11/1986 Pág17684 – redação dada pelo art. 3º deste DL.

Art. 36 – As instituições financeiras não poderão manter aplicações em imóveis de uso próprio, que, somadas ao seu ativo em instalações, excedam o valor de seu capital realizado e reservas livres.

Art. 37 – As instituições financeiras, entidades e pessoas referidas nos artigos 17 e 18 desta Lei, bem como os corretores de fundos públicos, ficam obrigados a fornecer ao Banco Central do Brasil, na forma por ele determinada, os dados ou informes julgados necessários para o fiel desempenho de suas atribuições.

Art. 38 – (REVOGADO) (1)

(1) – Lei complementar 105/2001 DOU 11/1/2001 pág. 1 (e) – revogado pelo art.13 desta Lei complementar.

Art. 39 – Aplicam-se às instituições financeiras estrangeiras, em funcionamento ou que venham a se instalar no País, as disposições da presente Lei, sem prejuízo das que se contêm na legislação vigente.

Art. 40 – As cooperativas de crédito não poderão conceder empréstimos senão a seus cooperados com mais de 30 dias de inscrição.

Parágrafo único. Aplica-se às seções de crédito das cooperativas de qualquer tipo o disposto neste artigo.

Art. 41 – Não se consideram como sendo operações de seções de crédito as vendas a prazo realizadas pelas cooperativas agropastoris a seus associados de bens e produtos destinados às suas atividades econômicas.

CAPÍTULO V DAS PENALIDADES

Art. 42 – (REVOGADO) (1)

(1) – Lei n. 6.024/74 DOU 14/03/1974 pág. 2865 – ret. DOU 08/04/1975 pág. 3945 – revogado pelo art. 57 desta Lei.

Art. 43 – (REVOGADO) (1)

(1) – Lei n. 9.069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – revogado tacitamente pelo art. 67 desta Lei, que disciplina as penalidades.

Art. 44 – As infrações aos dispositivos desta Lei sujeitam as instituições financeiras, seus diretores, membros de conselhos administrativos, fiscais e semelhantes, e gerentes, às seguintes penalidades, sem prejuízo de outras estabelecidas na legislação vigente:

I – advertência;

II – multa pecuniária variável;

III – suspensão do exercício de cargos;

IV – inabilitação temporária ou permanente para o exercício de cargos de direção na administração ou gerência em instituições financeiras;

V – cassação da autorização de funcionamento das instituições financeiras públicas, exceto as federais, ou privadas;

VI – (REVOGADO) (1)

VII – (REVOGADO) (2)

§ 1º A pena de advertência será aplicada pela inobservância das disposições constantes da legislação em vigor, ressalvadas as sanções nela previstas, sendo cabível também nos casos de fornecimento de informações inexatas, de escrituração mantida em atraso ou processada em desacordo com as normas expedidas de conformidade com o art.4º, inciso XII, desta Lei.

§ 2º As multas serão aplicadas até 200 (duzentas) vezes o maior salário mínimo vigente no País, sempre que as instituições financeiras, por negligência ou dolo: (3)

(Conforme o art. 67 da Lei n. 9.069/95, as multas serão aplicadas até o valor de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

a) advertidas por irregularidades que tenham sido praticadas, deixarem de saná-las no prazo que lhes for assinalado pelo Banco Central do Brasil;

b) infringirem as disposições desta Lei relativas ao capital, fundos de reserva, encaixe, recolhimentos compulsórios, serviços e operações, não atendimento ao disposto nos arts 27 e 33, inclusive as vedadas nos arts 34 (incisos II a V), 35 a 40 desta Lei, e abusos de concorrência (art.18 § 2º); (4)

c) opuserem embaraço à fiscalização do Banco Central do Brasil.

§ 3º As multas cominadas neste artigo serão pagas mediante recolhimento ao Banco Central do Brasil, dentro do prazo de 15 (quinze) dias, contados do recebimento da respectiva notificação, ressalvado o disposto no § 5º deste artigo e serão cobradas judicialmente, com acréscimo da mora de 1% (um por cento) ao mês, contada da data da aplicação da multa, quando não forem liquidadas naquele prazo.

§ 4º As penas referidas nos incisos III e IV, deste artigo, serão aplicadas quando forem verificadas infrações graves na condução dos interesses da instituição financeira ou quando da reincidência específica, devidamente caracterizada em transgressões anteriormente punidas com multa.

§ 5º As penas referidas nos incisos II, III e IV deste artigo serão aplicadas pelo Banco Central do Brasil admitido recurso, com efeito suspensivo, em segunda e última instância, ao Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional, interposto dentro de 15 dias, contados do recebimento da notificação. (5)

(Onde se lê Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional, conforme o art. 81 da Lei n. 9.069/95, era lido originalmente Conselho Monetário Nacional).

§ 6º É vedada qualquer participação em multas, as quais serão recolhidas integralmente ao Banco Central do Brasil.

§ 7º Quaisquer pessoas físicas ou jurídicas que atuem como instituição financeira, sem estar devidamente autorizadas pelo Banco Central do Brasil, ficam sujeitas à multa referida neste artigo e detenção de 1 a 2 anos, ficando a esta sujeitos, quando pessoa jurídica, seus diretores e administradores. (6)

§ 8º No exercício da fiscalização prevista no art.10, inciso IX, desta Lei, o Banco Central do Brasil poderá exigir das instituições financeiras ou das pessoas físicas ou jurídicas, inclusive as referidas no parágrafo anterior, a exibição a funcionários seus, expressamente credenciados, de documentos, papéis e livros de escrituração, considerando-se a negativa de atendimento como embaraço à fiscalização, sujeito à pena de multa, prevista no § 2º deste artigo, sem prejuízo de outras medidas e sanções cabíveis. (Conforme os arts 19 e 20 da Lei n. 7.730/89, leia-se art. 10, inciso IX, onde era lido art. 10, inciso VIII).

§ 9º A pena de cassação, referida no inciso V, deste artigo, será aplicada pelo Conselho Monetário Nacional, por proposta do Banco Central do Brasil, nos casos de reincidência específica de infrações anteriormente punidas com as penas previstas nos incisos III e IV deste artigo.

(1) – Lei n. 7.492/86 DOU 18/06/1986 pág. 8809/11 – inciso VI revogado tacitamente pelo art. 16 desta Lei que disciplina as penas privativas de liberdade.

(2) – Lei n. 7.492/86 DOU 18/06/1986 pág. 8809/11 – inciso VII revogado tacitamente pelo art. 16, desta Lei, que disciplina as penas privativas de liberdade.

(3) – Lei n. 9.069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – vide art. 67 – dispõe que as multas aplicadas pelo Banco Central, exceto as de natureza cambial, terão o valor máximo de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

(4) – Lei n. 5.143/66 DOU 24/10/1966 pág. 12203 – Vide art.11 desta Lei que extinguiu a taxa de fiscalização, originalmente mencionada na alínea b.

(5) – Lei n. 9.069/95 DOU 30/06/1995 pág. 9621 – Vide art. 81 e Dec 91152/85 – transfere para o Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional a competência originalmente conferida ao Conselho Monetário Nacional para julgar recursos contra as decisões do Banco Central.

(6) – Lei n. 7.492/86 DOU 18/06/1986 pág. 8809/11 – Vide art. 16 desta Lei que disciplina a matéria quanto aos aspectos penais.

Art. 45 – As instituições financeiras públicas não federais e as privadas estão sujeitas, nos termos da legislação vigente, à intervenção efetuada pelo Banco Central do Brasil ou à liquidação extrajudicial.

Parágrafo único. A partir da vigência desta Lei, as instituições de que trata este artigo não poderão impetrar concordata.

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 46 – Ficam transferidas as atribuições legais e regulamentares do Ministério da Fazenda relativamente ao meio circulante inclusive as exercidas pela Caixa de Amortização para o Conselho Monetário Nacional, e (Vetado) para o Banco Central do Brasil.

Art. 47 – Será transferida à responsabilidade do Tesouro Nacional, mediante encampação, sendo definitivamente incorporado ao meio circulante, o montante das emissões feitas por solicitação da Carteira de Redescontos do Banco do Brasil S.A. e da Caixa de Mobilização Bancária.

§ 1º O valor correspondente à encampação será destinado à liquidação das responsabilidades financeiras do Tesouro Nacional no Banco do Brasil S.A., inclusive as decorrentes de operações de câmbio concluídas até a data da vigência desta Lei, mediante aprovação específica do Poder Legislativo, ao qual será submetida a lista completa dos débitos assim amortizados.

§ 2º Para a liquidação do saldo remanescente das responsabilidades do Tesouro Nacional, após a encampação das emissões atuais por solicitação da Carteira de Redescontos do Banco do Brasil S.A. e da Caixa de Mobilização Bancária, o Poder Executivo submeterá ao Poder Legislativo proposta específica, indicando os recursos e os meios necessários a esse fim.

Art. 48 – Concluídos os acertos financeiros previstos no artigo anterior, a responsabilidade da moeda em circulação passará a ser do Banco Central do Brasil.

Art. 49 – As operações de crédito da União, por antecipação de receita orçamentária ou a qualquer outro título, dentro dos limites legalmente autorizados, somente serão realizadas mediante colocação de obrigações, apólices ou letras do Tesouro Nacional.

§ 1º A Lei de orçamento, nos termos do artigo 73, § 1º inciso II, da Constituição Federal, determinará, quando for o caso, a parcela do déficit que poderá ser coberta pela venda de títulos do Tesouro Nacional diretamente ao Banco Central do Brasil. (1)

§ 2º O Banco Central do Brasil, mediante autorização do Conselho Monetário Nacional baseada na Lei orçamentária do exercício, poderá adquirir diretamente letras do Tesouro Nacional, com emissão de papel-moeda.

§ 3º O Conselho Monetário Nacional decidirá, a seu exclusivo critério, a política de sustentação em bolsa da cotação dos títulos de emissão do Tesouro Nacional.

§ 4º No caso de despesas urgentes e inadiáveis do Governo Federal, a serem atendidas mediante créditos suplementares ou especiais, autorizados após a Lei do orçamento, o Congresso Nacional determinará, especificamente, os recursos a serem utilizados na cobertura de tais despesas, estabelecendo, quando a situação do Tesouro Nacional for deficitária, a discriminação prevista neste artigo.

§ 5º Na ocorrência das hipóteses citadas no parágrafo único, do artigo 75, da Constituição Federal, o Presidente da República poderá determinar que o Conselho Monetário Nacional, através do Banco Central do Brasil, faça a aquisição de letras do Tesouro Nacional, com a emissão de papel-moeda até o montante do crédito extraordinário que tiver sido decretado. (2)

§ 6º O Presidente da República fará acompanhar a determinação ao Conselho Monetário

Nacional, mencionada no parágrafo anterior, de cópia da mensagem que deverá dirigir ao Congresso Nacional, indicando os motivos que tornaram indispensável a emissão e solicitando a sua homologação.

§ 7º As letras do Tesouro Nacional, colocadas por antecipação de receita, não poderão ter vencimentos posteriores a 120 (cento e vinte) dias do encerramento do exercício respectivo.

§ 8º Até 15 de março do ano seguinte, o Poder Executivo enviará mensagem ao Poder Legislativo, propondo a forma de liquidação das Letras do Tesouro Nacional emitidas no exercício anterior e não resgatadas.

§ 9º É vedada a aquisição dos títulos mencionados neste artigo pelo Banco do Brasil S.A. e pelas instituições bancárias de que a União detenha a maioria das ações.

(1) – Vide art. 165, § 9º, inciso II, da Constituição Federal de 1988.

(2) – Vide art. 167, § 3º, da Constituição Federal de 1988.

Art. 50 – O Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Banco do Brasil S.A., o Banco do Nordeste do Brasil S.A. e o Banco da Amazônia S.A. gozarão dos favores, isenções e privilégios, inclusive fiscais, que são próprios da Fazenda Nacional, ressalvado, quanto aos três últimos, o regime especial de tributação do Imposto de Renda a que estão sujeitos, na forma da legislação em vigor.

Parágrafo único. São mantidos os favores, isenções e privilégios de que atualmente gozam as instituições financeiras.

Art. 51 – (REVOGADO) (1)

(1) – Lei n. 5.025/66 DOU 15/06/1966 pág. 6395 – ret. DOU 22/06/1966 – revogado pelo art. 21 desta Lei.

Art. 52 – (REVOGADO TACITAMENTE) (1)

(1) – Lei n. 9650/98 DOU 28/05/1998 pág. 13/17 – disciplina e regula o quadro de pessoal do Banco Central, revogando tacitamente o art. 52 desta Lei.

Art. 53 – (REVOGADO) (1)

(1) – Lei n. 4.829/65 DOU 09/11/1965 pág. 11465 – ret. DOU 22/11/1965 pág. 11859 – revogado pelo art.34 §2º desta Lei.

CAPÍTULO VII DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 54 – O Poder Executivo, com base em proposta do Conselho Monetário Nacional, que deverá ser apresentada dentro de 90 (noventa) dias de sua instalação, submeterá ao Poder Legislativo projeto de Lei que institucionalize o crédito rural, regule seu campo específico e caracterize as modalidades de aplicação, indicando as respectivas fontes de recursos.

Parágrafo único. A Comissão Consultiva do Crédito Rural dará assessoramento ao Conselho Monetário Nacional, na elaboração da proposta que estabelecerá a coordenação das instituições existentes ou que venham a ser criadas, com o objetivo de garantir sua melhor utilização e da rede bancária privada na difusão do crédito rural, inclusive com redução de seu custo.

Art. 55 – Ficam transferidas ao Banco Central do Brasil as atribuições cometidas por Lei ao Ministério da Agricultura, no que concerne à autorização de funcionamento e fiscalização de cooperativas de crédito de qualquer tipo, bem assim da seção de crédito das cooperativas que a tenham.

Art. 56 – Ficam extintas a Carteira de Redescontos do Banco do Brasil S.A. e a Caixa de Mobilização Bancária, incorporando-se seus bens, direitos e obrigações ao Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. As atribuições e prerrogativas legais da Caixa de Mobilização Bancária passam a ser exercidas pelo Banco Central do Brasil, sem solução de continuidade.

Art. 57 – Passam à competência do Conselho Monetário Nacional as atribuições de caráter normativo da legislação cambial vigente e as executivas ao Banco Central do Brasil e ao Banco do Brasil S.A., nos termos desta Lei.

Parágrafo único. Fica extinta a Fiscalização Bancária do Banco do Brasil S.A., passando suas atribuições e prerrogativas legais ao Banco Central do Brasil.

Art. 58 – Os prejuízos decorrentes das operações de câmbio concluídas e eventualmente não regularizadas nos termos desta Lei, bem como os das operações de câmbio contratadas e não concluídas até a data de vigência desta Lei, pelo Banco do Brasil S.A., como mandatário do Governo Federal, serão na medida em que se efetivarem, transferidos ao Banco Central do Brasil, sendo neste registrados como responsabilidade do Tesouro Nacional.

§ 1º Os débitos do Tesouro Nacional perante o Banco Central do Brasil, provenientes das transferências de que trata este artigo, serão regularizados com recursos orçamentários da União.

§ 2º O disposto neste artigo se aplica também aos prejuízos decorrentes de operações de câmbio que outras instituições financeiras federais, de natureza bancária, tenham realizado como mandatárias do Governo Federal.

Art. 59 – É mantida, no Banco do Brasil S.A., a Carteira de Comércio Exterior, criada nos termos da Lei n. 2.145, de 29 de dezembro de 1953, e regulamentada pelo Decreto n. 42.820, de 16 de dezembro de 1957, como órgão executor da política de comércio exterior, (Vetado) (1)

(1) – Vide art. 19, inciso V, alínea e, da Lei n. 8.028/90 – criação do DECEX.

(1) – Vide art. 19, inciso X, alínea e, da Lei n. 8.490/92 – criação da SECEX.

(1) – Vide Dec 3756/2001 – organização da CAMEX.

Art. 60 – O valor equivalente aos recursos financeiros que, nos termos desta Lei, passarem à responsabilidade do Banco Central do Brasil, e estejam, na data de sua vigência, em poder do Banco do Brasil S.A., será neste escriturado em conta, em nome do primeiro, considerando-se como suprimento de recursos, nos termos do § 1º, do artigo 19, desta Lei.

Art. 61 – Para cumprir as disposições desta Lei o Banco do Brasil S.A. tomará providências no sentido de que seja remodelada sua estrutura administrativa, a fim de que possa eficazmente exercer os encargos e executar os serviços que lhe estão reservados, como principal instrumento de execução da política de crédito do Governo Federal.

Art. 62 – O Conselho Monetário Nacional determinará providências no sentido de que a transferência de atribuições dos órgãos existentes para o Banco Central do Brasil se processe sem solução de continuidade dos serviços atingidos por esta Lei.

Art. 63 – Os mandatos dos primeiros membros do Conselho Monetário Nacional, a que alude o inciso IV, do artigo 6º desta Lei, serão respectivamente de 6 (seis), 5 (cinco), 4 (quatro), 3 (três), 2 (dois) e 1 (um) anos.

Art. 64 – O Conselho Monetário Nacional fixará prazo de até 1 (um) ano da vigência desta Lei para a adaptação das instituições financeiras às disposições desta Lei.

§ 1º Em casos excepcionais o Conselho Monetário Nacional poderá prorrogar até mais 1 (um) ano o prazo para que seja complementada a adaptação a que se refere este artigo.

§ 2º Será de um ano, prorrogável, nos termos do parágrafo anterior, o prazo para cumprimento do estabelecido por força do art.30 desta Lei.

Art.65 – Esta Lei entrará em vigor 90 (noventa) dias após a data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília em 31 de dezembro de 1964;
143º da Independência e 76º da República.

H CASTELLO BRANCO

Otávio Gouveia de Bulhões

Daniel Faraco

Roberto de Oliveira Campos

ESTA VERSÃO ATUALIZADA E CONSOLIDADA NÃO SE REVESTE DA LEGALIDADE
JURÍDICA
CONFERIDA AO TEXTO ORIGINAL PUBLICADO NO DOU 31/12/1964 P. 12081.