

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**“CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E DECISÕES OPERACIONAIS EM BANCOS
INCORPORADOS NO MERCADO BRASILEIRO”**
ESTUDO DE MULTICASOS

Marcos Antonio de Andrade

SÃO PAULO

2004

MARCOS ANTONIO DE ANDRADE

**“CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E DECISÕES OPERACIONAIS EM BANCOS
INCORPORADOS NO MERCADO BRASILEIRO”
ESTUDO DE MULTICASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr. - Orientador

SÃO PAULO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Andrade, Marcos Antonio de

Crerios de avaliação e decisões operacionais em bancos incorporados no mercado brasileiro : estudo de multicasos. / Marcos Antonio de Andrade. São Paulo, 2004.

181 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2004.

Orientador: Rogério da Silva Nunes

1. Gestão bancária. 2. Modelo de gestão. 3. Incorporao.

CDU - 658

**“CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E DECISÕES OPERACIONAIS EM BANCOS
INCORPORADOS NO MERCADO BRASILEIRO”
ESTUDO DE MULTICASOS**

Por

MARCOS ANTONIO DE ANDRADE

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr. – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Daniel Augusto Moreira, Dr., UNINOVE

Membro: Prof. José Carlos Barbieri, Dr., FGV

São Paulo, Setembro de 2004

*Dedico essa pequena contribuição para a evolução
do conhecimento à minha mãe, meu pai, minha
esposa e filhos pela cumplicidade, dedicação e paciência.
momentos de irritação e desespero, que soube me trazer uma
palavra de carinho, conforto e estímulo,
dando-me forças para concluir este trabalho.*

AGRADECIMENTOS

A minha querida esposa pelo grande incentivo ao compartilhar comigo dos meus momentos de tristeza, angústia e ansiedade.

Ao Professor Rogério da Silva Nunes, que se comprometeu perante o corpo docente da Pós Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho, a orientar esta dissertação, demonstrando sempre muita confiança, paciência, tranqüilidade e segurança.

Aos amigos e colegas de trabalho, pelo interesse, pelos gestos “simples”, mas “significativos” que muito me incentivaram durante o desenvolvimento desta pesquisa.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O Mercado Financeiro Brasileiro está em constante mudança. Devido a este dinamismo, os Bancos têm mostrado preocupação com a qualidade da prestação de serviço e procuram caminhos para melhor atender seu clientes. A pesquisa desenvolvida entre Bancos, que foram incorporados após o processo de estabilização econômica, teve como escopo investigar os processos e critérios de avaliação dos serviços bancários adotados por essas instituições. O objetivo deste trabalho foi verificar a existência de similaridades no gerenciamento de processos e critérios de tomada de decisão das instituições pesquisadas, procurando identificar a existência de pontos em comum nas formas de administração. Para isso, foram realizados levantamentos sobre a regulamentação, normatização do mercado financeiro brasileiro e gestão bancária, bem como, entrevistas com profissionais previamente selecionados, que exerciam funções estratégicas nas instituições pesquisadas. O desenvolvimento desta pesquisa permitiu entender a preocupação dos Bancos em direcionar seu foco aos processos de prestação de serviços e ainda, levantar questões que possibilitarão a continuidade de estudos a respeito do processo de incorporação de Bancos no mercado financeiro brasileiro.

Palavras Chave: Processo de estabilização, Estratégia Operacional, Incorporação, Modelo de gestão, Gestão bancária.

ABSTRACT

The Brazilian Financial Market is in constant change. Due to this dynamism, Banks have shown worry about the quality of the provided service and look for ways to better serve their clients. The survey carried out among Banks, which were incorporated after the economical stabilization process, had as a focus to investigate the processes and evaluation criteria of bank services adopted by these institutions. The aim of this work was to check the existence of similarities in the processes management and decision making criteria of the researched organizations, trying to identify the existence of common aspects concerning administration ways. Thus, data were collected about the regulation and normatization of the Brazilian Financial Market and banking management, as well as interviews with professionals previously selected, that had strategic functions in the surveyed institutions. The development of this research allowed people to understand the worries of the Banks to put their focus in the processes of service work and yet to arise questions that will make possible to go on with studies concerning the incorporation of Banks process in the Brazilian Financial Market.

Key – Words: Stabilization process, Operational Strategic, Incorporation, Corporate Governance, Banking Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
I.1 Objetivos.....	3
I.2 Justificativa.....	4
I.3 Estrutura do Trabalho.....	6
1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
1.1 Serviços.....	8
1.1.1 <u>Natureza e Classificação de Serviços.....</u>	9
1.1.2 <u>Considerações sobre Qualidade de Serviços.....</u>	12
1.2 Estratégia.....	19
1.2.1 <u>Níveis de Estratégia.....</u>	20
1.2.2 <u>Objetivos e Abordagem Estratégica.....</u>	22
1.2.3 <u>Sistema de Informação e Decisão Estratégica.....</u>	24
1.2.4 <u>Comparativo entre Administração Estratégica e Estratégia.....</u>	25
1.2.5 <u>Estratégia em Operações e Serviços.....</u>	26
1.3 Gestão Bancária.....	33
1.3.1 <u>Operações em Bancos.....</u>	35
1.3.2 <u>Plano de Ação em Bancos.....</u>	37
1.4 Segurança Bancária e Controles Internos.....	39
1.4.1 <u>Procedimentos para conhecer o cliente.....</u>	40
1.4.2 <u>Sistemas de Controle e Riscos em Bancos Brasileiros.....</u>	41
1.4.3 <u>Natureza dos Controles de Ponderação de Riscos.....</u>	45
1.4.4 <u>Sistemas de Classificação de Riscos "Rating".....</u>	47
1.5 Gestão de Operações Bancárias.....	49
2 - METODOLOGIA.....	52
2.1 Natureza da Pesquisa.....	53
2.2 Caracterização da Pesquisa.....	55
2.3 Etapas da Pesquisa.....	58
2.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	62
2.5 Limtes do Resultado da Pesquisa.....	66

3 - ANÁLISE DE RESULTADOS.....	68
3.1 Operações Bancárias.....	69
3.1.1 <u>Serviços e Processos no Banco Gama.....</u>	69
3.1.2 <u>Serviços e Processos no Banco Ômega.....</u>	70
3.1.3 <u>Serviços e Processos no Banco Beta.....</u>	71
3.1.4 <u>Análise Comparativa de Serviços e Processos.....</u>	73
3.2 Estratégia Operacional.....	74
3.2.1 <u>Critérios Estratégicos do Banco Gama.....</u>	74
3.2.2 <u>Critérios Estratégicos do Banco Ômega.....</u>	75
3.2.3 <u>Critérios Estratégicos do Banco Beta.....</u>	76
3.2.4 <u>Análise Comparativa de Estratégia Operacional.....</u>	77
3.3 Gestão Bancária.....	78
3.3.1 <u>Banco Ômega.....</u>	78
3.3.2 <u>Banco Gama.....</u>	79
3.3.3 <u>Banco Beta.....</u>	80
3.3.4 <u>Análise Comparativa de Gestão Bancária.....</u>	81
4 - CONCLUSÕES.....	81
4.1 Sugestões para futuras pesquisas.....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86

ANEXOS

1 – Resolução do Banco Central do Brasil número 2099.....	90
2 – Resolução do Banco Central do Brasil número 2878.....	128
3 – Resolução do Banco Central do Brasil número 2554.....	138
4 – Resolução do Banco Central do Brasil número 2303.....	141
5 – Resolução do Banco Central do Brasil número 2747.....	143
6 – Roteiro de Protocolo de Entrevistas.....	149
7 – Protocolo de Entrevista 1.....	152
8 – Protocolo de Entrevista 2.....	157
9 – Protocolo de Entrevista 3.....	162
10 – Protocolo de Entrevista 4.....	167
11 – Protocolo de Entrevista 5.....	173
12 – Protocolo de Entrevista 6.....	178

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Matriz de Processos e Serviços.....	11
Figura 1.2	Interface de Serviços.....	13
Figura 1.3	Elementos críticos da Estratégia de Unidades de Negócios.....	21
Figura 1.4	Modelo de Tomada de Decisão Estratégicas.....	25
Figura 1.5	Modelo de Decisão Estratégica Inter-Relacionadas.....	26
Figura 1.6	Modelo do Processo de Desenvolvimento da estratégia de operações de Serviços...	28
Figura 2.1	Modelo de Estudo de Caso.....	54

LISTA DE TABELA

Tabela 1.1	Dimensões e Afirmativas da Escala SERVQUAL.....	16
Tabela 1.2	Critérios Competitivos para Operações de Serviços.....	29
Tabela 1.3	Área de Decisão Estratégica para um sistema de Operações de Serviços.....	31
Tabela 1.4	Conceitos de Classificação de Riscos.....	47
Tabela 1.5	Estratégia Operacional dos Bancos Incorporados.....	84

GLOSSÁRIO

PRODUTOS ESTRUTURADOS: Serviços prestados por instituições financeiras, que apresentam necessidade de assessoria jurídica ou regulamentação específica do Banco Central do Brasil;

COMPLIANCE: Controle operacional utilizado pelos bancos para desenvolver sistemas de prevenção contra riscos e exposição financeira no mercado bancário.

MODELO DE GESTÃO: Sistema operacional utilizado por algumas instituições financeiras para apresentar processos operacionais de prestação de serviços bancários;

EMPRESA DE ‘DONO’: Expressão utilizada para empresa familiar onde o principal acionista é responsável pelas principais decisões dentro da organização;

CORPO FUNCIONAL: Expressão utilizada no mercado financeiro, para identificar grupo de funcionários pertencentes a um mesmo departamento;

“MIDDLE MARKET” E/OU SEGMENTO EMPRESAS: Terminologia utilizada por alguns bancos para classificar empresas que pertençam ao segmento de pessoa jurídica intermediário conforme classificado na Introdução deste trabalho;

SISTEMAS DE PLATAFORMAS: Termo utilizado para classificar pontos de atendimento bancário, exclusivos para pessoa jurídica ou clientes específicos ou preferenciais.

LAVAGEM DE DINHEIRO: Expressão utilizada para identificar dinheiro que não foi declarado para a receita federal ou que seja originário de operações ilícitas.

I - INTRODUÇÃO

O sucesso das empresas de prestação de serviços está intimamente relacionado à maneira como seus dirigentes lidam com questões relativas ao gerenciamento, à capacidade de atendimento e às decisões operacionais possíveis para se classificar e avaliar como os serviços são prestados.

Esta tarefa pode se tornar muito complexa em função de algumas características intrínsecas que necessitam de análises diferenciadas, principalmente em função do mercado e do tipo de satisfação que a instituição esteja procurando. De acordo com Fitzsimmons & Fitzsimmons (2002), *“as empresas de serviços são de tal forma diferentes, necessitam de abordagens gerenciais especiais, que vão além de simples adaptações das técnicas encontradas no setor de manufatura. Essas características diferenciadoras sugerem uma ampliação da visão do sistema, visando incluir o cliente como um participante no processo de serviço”*.

Este estudo procura investigar os critérios de avaliação dos processos de transformação pelos quais passaram os bancos atuantes no mercado brasileiro com a finalidade de se adequarem ao novo perfil do mercado. Tais critérios de avaliação estão intrinsecamente ligados ao processo de tomada de decisão gerencial.

Por meio deste estudo, procurou-se evidenciar alguns pontos determinantes que pudessem, de alguma forma, contribuir para a efetivação de alguns processos operacionais dos bancos que atuam no sistema financeiro brasileiro, tais como:

- Qualidade da prestação de serviços bancários no Brasil;
- Competitividade de serviços e posicionamento de mercado;
- Decisões estratégicas relacionadas a um determinado nicho de mercado ou de serviços;
- Focos de atuação das instituições financeiras de médio porte, atuantes no mercado bancário brasileiro;

A opção por este nicho específico de segmento se justifica quando consideradas as mudanças que ocorreram no sistema bancário brasileiro a partir da segunda metade da década de noventa, com a implantação do Plano Real (1994). Foi possível, então, constatar uma alteração de conceitos comuns ao mercado financeiro, no que se refere à queda da taxa de juros, ao controle da inflação e ao processo de estabilização econômica.

Sem perder de vista o objetivo principal deste trabalho, procurou-se identificar mudanças que vieram a contribuir para que o mercado bancário passasse a estabelecer estratégias de atuação, em busca de alternativas de atendimento diferenciado. Foram priorizadas características como: regiões nas quais os bancos estão inseridos e necessidades específicas dos clientes.

Assim alguns estabelecimentos bancários adotaram modelos de segmentação de atendimento, que segundo critérios da FEBRABAN (2002) podem ser classificados da seguinte forma:

- Segmento de Varejo: nicho de mercado direcionado para atender clientes pessoa física e algumas empresas (pessoa jurídica) consideradas micro e pequenas empresas;

- Segmento de Pessoa Jurídica Intermediário: nicho de mercado direcionado para clientes pessoa jurídica, atuando diretamente com empresas de médio porte com faturamento anual entre vinte e oitenta milhões de Reais;

- Segmento de Atacado: nicho de mercado direcionado para clientes pessoa jurídica, tendo como foco de atuação empresas de grande porte e multinacionais com faturamento anual acima de oitenta milhões de Reais;

- Segmento Personalizado: nicho de mercado direcionado para atender clientes pessoa física de alta renda que demandam um atendimento diferenciado e personalizado de acordo com suas necessidades e exigências.

A estrutura bancária no Brasil permite apresentar diversas classificações e formas de segmentação, que poderiam ser exploradas levando-se em conta o tamanho da instituição, nicho de mercado, interesse em determinados produtos ou condições em que a instituição pretende atuar, mas que não constitui objeto deste estudo já que não contribuem para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

I.1 - Objetivos

O trabalho pretende verificar a existência de pontos semelhantes no gerenciamento de processos e critérios de avaliação para tomada de decisões em diferentes instituições financeiras de médio porte que atuam no mercado brasileiro. Para isso, procura identificar itens relevantes que possibilitem estudo aprofundado, tais como:

- Diferenças entre as instituições financeiras que atuam em um mesmo nicho do mercado brasileiro;
- Procedimentos OPERACIONAIS utilizados por uma ou mais instituição financeira;
- Critérios de avaliação para tomadas de decisões no mercado;
- Existência de um modelo teórico que possa definir critérios e condições de mercado;
- Pontos em comum que permitam compreender formas de administração e gerenciamento de processos.

A pesquisa, também, busca identificar, entre as instituições pesquisadas, se as formas de gerenciamento, decisões operacionais e critérios de avaliação tiveram influência nos processos de mudança do controle acionário.

I.2 - Justificativa

O mercado brasileiro e seus diversos segmentos de serviços passaram por várias transformações após a implantação do Plano Real, a partir da década de noventa.

No setor de serviços bancários, houve um processo de mudanças, que implicou na revisão de critérios de atuação, e reconhecimento do potencial de capacitação da prestação dos serviços, levando ao reposicionamento de atuação no mercado. Principalmente após as Resoluções do Banco Central do Brasil de número 2303 de 25 de Julho de 1996, 2747 de 28 de Junho de 2000 e 2878 de 26 de Julho de 2001, que passaram a regulamentar a cobranças de tarifas e serviços bancários.

Esses processos buscavam melhorar as condições de competição e produtividade, por não ser mais possível repassar, sem justificativa, eventuais custos financeiros e tarifas bancárias, inseridas nos serviços prestados pelos agentes financeiros.

A opção por uma segmentação de mercado foi uma das alternativas encontradas para melhor entender e analisar o setor bancário possibilitando assim, evidenciar alguns pontos relevantes como:

- Avaliar melhor os fluxos operacionais de atendimento a clientes;
- Identificar alternativas para medir a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados;
- Realizar atendimento conforme a necessidade ou demanda dos clientes;
- Estabelecer critérios para direcionar os investimentos, de acordo com as expectativas e potencial do mercado.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2002:385), *“se uma empresa de serviços pretende manter-se em condições de competição no mercado em que atua, deve preocupar-se constantemente com a melhoria contínua, produtividade e qualidade de serviço, sendo parte integrante de suas estratégias operacionais”*.

Este estudo procura mostrar que a avaliação da qualidade de serviço surge ao longo de um processo que pode resultar na satisfação do cliente, mediante a qualidade do serviço prestado, comparada com a expectativa do serviço desejado e os resultados que se pretende obter.

Para Téboul (1999), a prestação de um serviço implica um contato, uma interação entre prestador e cliente, fazendo parte do sistema de entrega do serviço. Pois, participam igualmente da realização do serviço com informações ou matérias-primas que fornecem.

É importante estudar os critérios de decisão operacional e avaliação da qualidade dos serviços nas instituições financeiras, porque são fatores de extrema relevância para o sucesso do planejamento das estratégias e evolução dos processos de decisão.

Para Johnston e Graham, (2002), o processo de decisão é o elemento central de uma operação de serviço. Os gerentes são os responsáveis pela maioria dessas operações, preocupando-se principalmente em gerenciar processos. Assim, é útil reconhecer que há muitos tipos diferentes de processos, com diferentes implicações para os clientes, para gerentes e também para a organização em sua totalidade.

Ainda, conforme Johnston e Graham (2002), para entender melhor os processos de serviços é necessário o levantamento de algumas questões como:

- Reconhecer a variedade de processos com os quais temos de lidar;
- Identificar onde está o valor agregado para o cliente e;
- Definir como as tarefas-chave estarão sendo alocadas.

Desta forma, um claro entendimento dos segmentos de mercado é fundamental para que as operações de serviços tenham seus objetivos alcançados. Esse procedimento busca tanto possibilitar uma identificação de propósitos, quanto permite uma adequação dos critérios de avaliação de serviços à demanda dos clientes participantes do processo.

Outro ponto importante da pesquisa será confrontar respostas para que seja possível analisar, comparativamente, conceitos encontrados na literatura com as aplicações práticas

utilizadas em estratégias e critérios de decisões operacionais pelas instituições financeiras do mercado brasileiro que passaram por essas transformações.

I.3 – Estrutura do Trabalho

Para que seja possível uma melhor visualização do trabalho, seguem-se etapas que representam a estrutura desse estudo:

O capítulo um apresenta a fundamentação teórica que busca classificar definições de serviços e operações, de modo geral, estabelecer conceitos de estratégias em operações de serviços, e uma abordagem dos princípios básicos de critérios de operações voltadas para o setor bancário. Será inserida, também, uma síntese de gestão bancária, considerando conceitos de classificação de riscos, sistemas de prevenção e formas de atuação.

O capítulo dois tem como objetivo apresentar definições de metodologia da pesquisa e seus principais tipos são etapas relevantes do trabalho. Com isso, seguem-se abordagens de estudo de caso, que serviram para estabelecer os critérios de metodologia, e foram utilizados como base para o levantamento de dados e elaboração do trabalho como um todo.

Com objetivo de auxiliar a elaboração da análise dos resultados, no capítulo três foi elaborado um roteiro padrão de entrevistas, com base em um protocolo, no qual foram listados os procedimentos básicos para identificar a similaridade nos processos de gestão e decisão operacional nas empresas foco selecionadas para o desenvolvimento deste trabalho. São elas as instituições financeiras de médio porte que passaram por processos de incorporação.

O material foi compilado, para que os dados pudessem ser comparados com os conceitos relacionados na abordagem teórica. Isto tornou possível, a realização de uma análise dos processos e formas de avaliação utilizados nas instituições financeiras.

Os dados coletados durante os depoimentos realizados, serviram também, como base para a realização das conclusões finais, recomendações para futuras pesquisas e fechamento deste estudo de caso.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com objetivo de apresentar aspectos teóricos que se prendem ao tema proposto, o presente capítulo, realiza questionamentos a respeito de serviços, estratégias, tomadas de decisão e gestão no segmento bancário do mercado brasileiro. Sendo assim, é importante que, por meio das idéias levantadas por estes questionamentos, os objetivos sejam alcançados, possibilitando assim uma evolução adequada no, questionamento-análise-discussão e conclusão das idéias propostas.

As empresas que se empenham para conquistar um diferencial de vantagem, equilibram-se perigosamente em fatores de decisão como: custo, qualidade e atendimento ao cliente.

A busca de estratégias adequadas, capazes de serem aplicadas nas operações de serviços, é outro ponto pertinente no processo de compreensão da necessidade e demanda do setor.

Uma das formas de analisar um serviço prestado é considerá-lo sob o ponto de vista dos clientes. Gronroos (1993:89) afirma que *“os consumidores escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que pode ser chamado de qualidade do serviço percebido. Os resultados são obtidos quando os serviços recebidos atendem às expectativas dos clientes”*.

Processos que não levam em conta a expectativa dos clientes quanto à qualidade, não terão resultados satisfatórios. Somente quando o prestador de serviços compreender como os serviços serão avaliados pelos clientes é que será possível saber como gerenciá-los e como influenciá-los na direção desejada.

– Serviços

Segundo Téboul (1999), é possível identificar a existência de uma linha pontilhada, que separa o setor industrial do setor de serviços. Encontram-se duas outras categorias: os serviços com forte teor de bens e informações (os restaurantes, hotéis ou os bancos) e os serviços relativos puros (o cabeleireiro ou a assessoria jurídica). Sendo possível identificar que nesses casos, é a interação e a relação com os clientes que são primordiais.

Assim, o que é levado em consideração quando da escolha de um banco é a pertinência do assessoramento fornecido e a qualidade da relação com o gerente. Em compensação, o cliente não se dispõe a pagar ou a se deslocar para um serviço padrão. Ainda, conforme esse autor, isto explica o desenvolvimento dos bancos diretos pelo telefone ou via computador. Para reduzir os custos, alguns processos de interface são reduzidos ao mínimo, e é o cliente que faz o trabalho, passando assim por um processo de industrialização.

Kotler, apud Gronroos (2003:35), vai dizer que:

“... um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Um serviço pode ser considerado de qualidade quando se consegue satisfazer as necessidades do cliente. A qualidade aumenta à medida que o cliente percebe o que lhe é oferecido. Quanto mais ele sentir que suas expectativas estão sendo satisfeitas, mais ele associa qualidade ao serviço oferecido.

O serviço com qualidade é aquele prestado com excelência, dentro das expectativas do consumidor, sendo uma missão que envolve não só os funcionários da linha de frente como também todo o corpo funcional da empresa, incluindo nesse segundo grupo principalmente os membros da alta gerencia e da administração.

1.1.1 – Natureza e Classificação dos Serviços

Um serviço é normalmente percebido pelo cliente conforme sua própria escala de valores. Para eles ficam registradas, apenas, impressões particulares, como: confiança em uma empresa, a segurança que a empresa demonstra ao oferecer um serviço, e a experiência conquistada pela vivência no mercado. Essa situação torna o serviço intangível e, portanto, só pode ser consumido no ato, sem chance de reposição. Deve-se ressaltar que alguns serviços incluem elementos altamente mensuráveis na hora da avaliação feita pelo cliente. Segundo um exemplo de Gronroos (1993), em um restaurante tanto são avaliados os atendimentos oferecidos como a comida servida.

A variabilidade é uma característica fundamental para avaliação da qualidade dos serviços. A qualidade nas empresas de serviços depende muito das habilidades interpessoais daqueles que atuam na linha-de-frente. Assim, as empresas devem sempre verificar a satisfação de seus clientes através de sistemas de sugestões e reclamações. Conforme Kotler (2003; p.414) “*A maneira como uma empresa lida com problemas resultantes da variabilidade pode afetar dramaticamente a percepção que o cliente tem da qualidade do serviço*”.

O serviço não se constitui em um ato isolado, e sim em uma série de atividades e processos que são produzidos e consumidos simultaneamente. Não é possível que um serviço seja reconhecido antes de ser prestado, isso lhe confere uma característica de inseparabilidade fazendo com que a interação, fornecedor – cliente se torne um aspecto fundamental para avaliação da proporção entre a demanda e a oferta.

Estabelecer uma distinção entre os diversos tipos pode ser útil, porque para que seja possível obter bons resultados devem-se levar em consideração alguns aspectos dos serviços como: o processo utilizado, a natureza do serviço e tipo de interface a ser utilizado com os clientes.

Kotler (2003), classifica os serviços em quatro tipos:

- Serviços baseados em pessoas versus baseado em equipamento;
- Serviços que requerem a presença do cliente ou não;

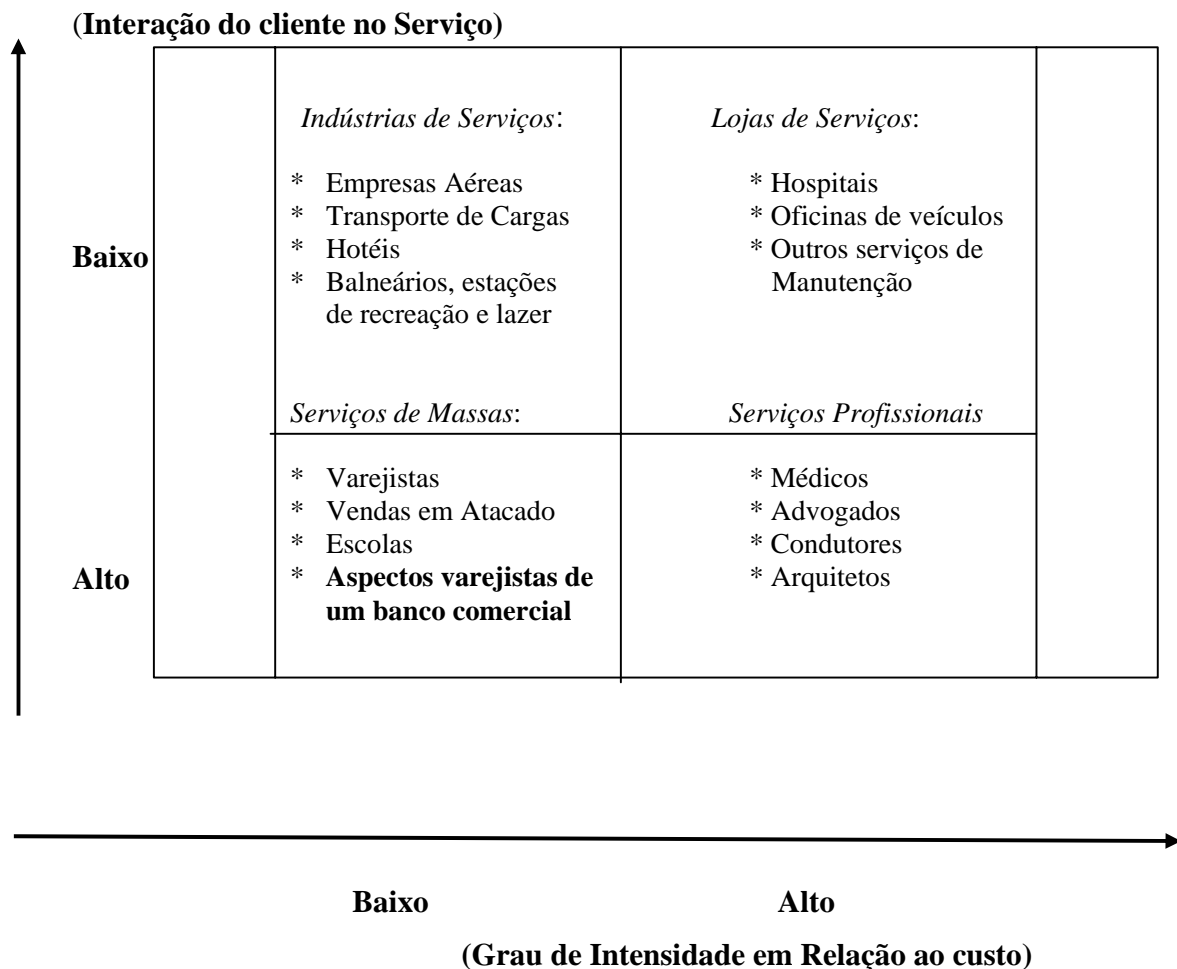
- Serviços que atendem necessidades pessoais ou de empresas;
- Serviços públicos versus privados, com fins lucrativos versus sem fins lucrativos.

Já, Soares e Corrêa (1994), fizeram a seguinte classificação:

- Serviços Puros: são aqueles prestados exclusivamente por recursos humanos, sem a utilização de bens materiais, como é o caso do serviço de consultoria;
- Serviços Agregados: quando há a necessidade de agregar um bem ao serviço para que este aconteça, por exemplo, num restaurante tanto o atendimento dispensado quanto a comida interferem na avaliação feita pelo cliente;
- Serviços Diretos: quando o contato pessoa-pessoa se torna preponderante, sem a utilização de equipamentos;
- Serviços Indiretos: quando o contato com o atendente é substituído por um equipamento, é o caso do uso dos caixas automáticos de banco.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2002), argumentam que uma classificação pode ajudar na discussão sobre administração de serviços e representa um papel importante no processo de quebra barreiras, auxiliando a troca de conhecimento entre diversos setores de uma organização. Na busca para demonstrar que muitos problemas gerenciais de serviços são similares, os autores apresentam uma matriz, proposta por Roger Schmenner, onde os processos de serviços podem ser classificados mediante duas dimensões e afetar significativamente o caráter do processo de atendimento.

Figura 1.1.: Matriz de processos de Serviços



Adaptado de Fitzsimmons & Fitzsimmons, (2002 : 44)

Nesta figura os autores procuram apresentar dois eixos, horizontal e vertical, sendo que, o eixo horizontal busca medir o grau de intensidade de trabalho que é definido como a proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital. Já o eixo vertical procura medir o grau de interação do cliente e sua personalização, sendo uma variável de marketing que descreve a capacidade do cliente em interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo prestado.

Se considerarmos esta figura em relação aos serviços bancários será possível identificar que neste setor a interação do cliente com os tipos de serviço esta classificado como alto e 0 grau de intensidade em relação ao custo tem índice de classificação Baixo.

1.1.2 – Considerações sobre a Qualidade de Serviços

A literatura tem analisado de forma significativa a importância da qualidade dos serviços e como as empresas devem atuar para alcançar a excelência nos serviços. Segundo Téboul (1999), o serviço propriamente dito é realizado na ribalta, os atos do prestador de serviços afetam diretamente o cliente. Pelo fato da prestação de serviço dizer respeito antes de tudo ao cliente, ela é essencialmente “imaterial”, mesmo se ela puder incluir elementos concretos, tais como bens manufaturados ou da informação. Em função do tipo do serviço, o nível de contato pode ser bastante elevado ou denso, como no caso de um restaurante. Em outros casos, pode ser breve e esporádico, como para prestação de serviço, padronizada em algumas transações bancárias. Outras vezes, o contato pode ser menos denso se for feito via telefone ou por intermédio de um computador. Nesse contexto, ressalta a importância das empresas focarem as operações internas, o que faz emergir o conceito de serviços e clientes internos.

Cliente interno (também chamado de *back office*) é aquele que na relação cliente-fornecedor interno recebe serviços de outros departamentos internos. Para conceituar os serviços internos, Albrecht (1998), se refere à “prestação de serviços internos às pessoas que prestam serviços aos clientes finais”.

Gianesi e Correa (1996), afirmam que serviços internos são atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais em empresas de serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno, que permite atribuir-lhes conotação de *marketing* de serviços. Nesse sentido, serviços e clientes internos integram o *marketing* interno, como ressaltado por Gronroos (1993), que os considera como sendo uma estratégia de gerenciamento que direciona o *marketing* de serviços para o interior das empresas, em vez de orientá-lo somente para matérias-primas e produtos, desenvolvendo nos funcionários uma consciência de cliente.

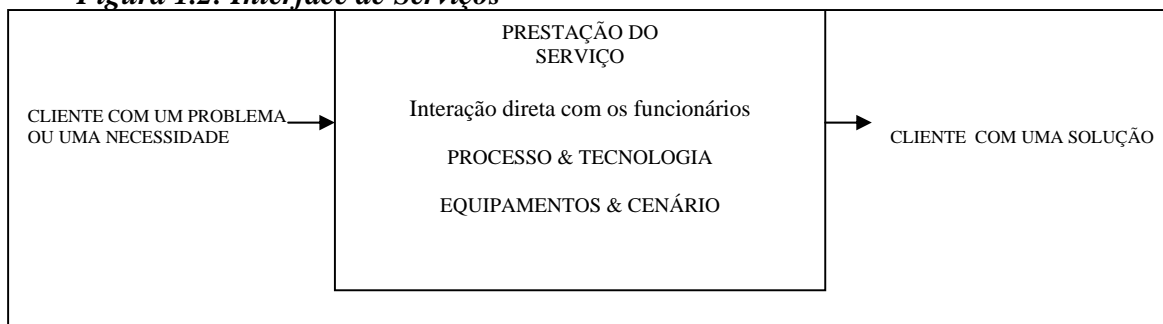
Serviços internos, portanto, englobam as atividades presentes na interação entre um prestador e um receptor do serviço no interior de uma organização. Seu sucesso, no entanto, depende das contribuições de todos os funcionários que estão por trás das cenas, que realizam as atividades para assegurar a qualidade do serviço da linha de frente. A finalidade

da organização deve ser a de apoiar os esforços do pessoal da linha de frente ao realizar seu trabalho de prestação de serviços. (Albrecht, 1998).

Autores mais focados em *marketing* de serviços ressaltam igualmente a importância do “*endomarketing*”. A esse respeito, Gronroos (1993) afirma que os funcionários constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se não se conseguir vender os bens, os serviços e as campanhas de comunicação externas ao grupo-alvo interno, o *marketing* tão pouco será bem sucedido entre os clientes finais externos. Os empregados e as funções da linha de frente de empresa têm de ter o apoio de outras pessoas e áreas da empresa, por exemplo, das funções do escritório de apoio na retaguarda, caso seja desejável prestar um bom serviço ao cliente final externo; ou seja; se o serviço interno deixar a desejar, o serviço prestado externamente será prejudicado.

Essa abordagem, inicialmente apresentada pela literatura de *marketing* de serviços e depois na literatura de gerência de serviços, pode ser considerada hoje como um pré-requisito para um desempenho externo de *marketing* bem sucedido. Ressalta-se que o desafio representado pelo fato de que uma organização, além de uma visão para o mercado, deve ter uma visão direcionada para a prestação de serviços com qualidade, aos clientes internos, e como meio de alcançar seus objetivos. A importância de gerenciar os serviços internos com um enfoque na necessidade dos usuários desses serviços, torna-se transparente e assim todos os serviços internos estarão visando ao atendimento dos clientes finais da empresa.

Figura 1.2: Interface de Serviços



Adaptado de Téboul (1999: 20)

Fornecer serviços com qualidade é condição fundamental para que tanto às pessoas de “*back office*” quanto “*front office*” possam prestar serviços com qualidade aos clientes externos, gerando um impacto direto na capacidade da empresa em oferecer produtos e serviços de qualidade dentro do mercado em que atua. Com isso a organização terá condições de melhorar sua eficácia, contribuindo substancialmente para que haja uma qualidade superior nos serviços aos clientes externos.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções do cliente sobre um serviço experimentado. A chave para assegurar uma boa prestação de serviço é obtida quando as percepções dos clientes excedem suas expectativas. Os autores defendem que, embora esse raciocínio seja válido, não basta compreender a importância de fornecer serviços com excelência e qualidade; é preciso que haja um processo contínuo de monitoração das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, bem como uma identificação das causas das discrepâncias encontradas e seleção de alternativas adequadas para a melhoria contínua. Os autores também são conhecidos pela elaboração de um modelo que objetiva realizar análise e gerenciamento da qualidade de serviços que foi denominado “Modelo Conceitual para a Qualidade de Serviços” ou “Modelo de GAP”.

O modelo de “GAP” teve origem após uma série de estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1994), e se propunha a encontrar respostas às seguintes dúvidas:

- Como exatamente os consumidores avaliam a qualidade de um serviço?
- Os serviços são avaliados pelos consumidores de uma forma global ou parcial?
- Quais as múltiplas facetas das dimensões de um serviço?
- Estas dimensões diferem de acordo com o segmento do Serviço?

Neste estudo, foram consideradas entrevistas com clientes de quatro setores de serviços: banco de varejo, cartão de crédito, seguros e serviços de manutenção. As questões abordadas nas entrevistas incluíam as razões para a satisfação e insatisfação dos consumidores com o serviço; descrição dos serviços ideais; significado da qualidade do serviço; fatores importantes na avaliação da qualidade do serviço.

Os pontos comuns observados nas entrevistas determinaram que a chave da qualidade de um serviço é atender ou exceder a expectativa do cliente; em decorrência disso, a qualidade de um serviço pode ser definida como o grau da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções. (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994).

Algumas outras experiências compartilhadas com os clientes durante a fase de entrevistas, levaram os autores a identificar os critérios que foram considerados para avaliar a qualidade dos serviços. Tais critérios, denominados pelos autores de dimensões da qualidade de serviço envolveram pontos como: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, cortesia e segurança. Estes estudos procuraram mostrar, também, que a confiabilidade é a dimensão mais considerada pelos clientes quando estes avaliam a qualidade do serviço. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando comete erros possíveis de serem evitados, quando deixa de cumprir promessas feitas aos clientes, ela estremece a confiança do cliente e abala suas chances de obter reputação pela excelência do serviço. Do ponto de vista do cliente, a prova de um serviço é sua realização impecável.

Outro modelo de análise desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) foi o chamado escala SERVQUAL “*service Quality*”, que teve como base desenvolver um instrumento para medir a qualidade do serviço levando em conta às percepções dos clientes. Segundo os autores, esse estudo teve a participação de diversos setores de serviços.

Tabela 1.1: Dimensões e afirmativas da escala SERVQUAL

CONFIABILIDADE
Serviços são prestados pelo departamento, conforme prometido.
O usuário tem confiança de que seu problema será resolvido.
Serviços são realizados corretamente da primeira vez.
Serviços são concluídos no prazo prometido.
O usuário é informado de quando o serviço será realizado.
PRESTEZA
Funcionários do departamento atendem prontamente o usuário.
Funcionários do departamento têm boa vontade em ajudar o usuário.
Funcionários do departamento estão disponíveis para atender o usuário.
GARANTIA
Comportamento dos funcionários do departamento transmite confiança ao usuário.
O usuário sente-se seguro nas interações com o departamento.
Funcionários do departamento são sempre corteses e educados com o usuário.
Funcionários do departamento têm conhecimento necessário para resolver os problemas do usuário.
EMPATIA
É dispensado, pelos funcionários do departamento, atendimento personalizado ao usuário.
O usuário é tratado de maneira atenciosa pelos funcionários do departamento.
Funcionários do departamento demonstram as dificuldades apresentadas pelo usuário.
ASPECTOS TANGÍVEIS
Equipamentos <i>hardware</i> e <i>software</i> são utilizados.
Instalações físicas disponibilizadas aos usuários são visualmente agradáveis.
Funcionários apresentam boa apresentação.

Materiais de comunicação associados aos serviços são de fácil compreensão.
Canal de comunicação (Internet, telefones, etc) são adequados aos chamados técnicos do usuário.

Adaptado Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994: 201/230).

Os conceitos abrangidos na escala SERVQUAL estão agrupados de acordo com cada dimensão da qualidade de serviço identificada, buscando alguns pontos significativos como:

- Aspectos tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- Confiabilidade: capacidade para realizar o serviço prometido de forma segura e correta;
- Presteza: disposição para ajudar os clientes e fornecer pronto atendimento;
- Garantia: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança;
- Empatia: atenção personalizada que a empresa dispensa aos seus clientes.

A escala SERVQUAL, apresentada acima, tem como objetivo apresentar medidas de qualidade no setor de serviços, bem como, servir de base aos estudos publicados por Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1994). Aplicada com muito êxito, em vários setores de prestação de serviços como: lojas de departamento, hospitais, bancos, colégios, restaurantes e outros.

A apresentação da escala SERVQUAL também procura mostrar a qualidade percebida pelos usuários e beneficiários de serviços, permitindo reportar às empresas, pontos críticos que necessitam de certa forma ser efetivamente examinados. Estes, em sua maioria,

refletem a importância dada pelos clientes aos aspectos ligados à confiabilidade e ao grau de satisfação em diversos tipos de serviços.

1.2 – Estratégia

Para o desenvolvimento desse estudo é necessário considerar que não existe conceito único e definitivo de estratégia. Para o termo estratégia já foram atribuídos, diversos significados. Principalmente, se considerado o desenvolvimento da Administração Estratégica, em particular, no setor de serviços.

Qualquer que seja a definição é possível destacar algumas palavras-chaves que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos delas próprias.

Para Mintzberg e Quinn (1991), a estratégia poder ser definida como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso. Meirelles e Gonçalves (2001) conceituam estratégia como uma disciplina da administração que se ocupa em adequar uma organização ao seu ambiente.

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais interessantes é o de Wright, Kroll e Parnell (2000: 135), que a definem como *“planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”*.

Inicialmente o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Os problemas começaram a surgir em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, que exigia uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente.

Para Meireles e Gonçalves (2001), a Administração Estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que atualmente pode ser considerado um dos seus principais instrumentos. Surgiu assim, como uma das etapas do planejamento – a de seleção de caminhos a ser trilhado a partir da identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação.

Meireles e Gonçalves (2001), também consideram que a evolução do planejamento estratégico, ou seja, a gestão estratégica surgiu com um corpo teórico mais amplo, com a *“comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os diversos níveis*

funcionais, com o objetivo de que as iniciativas da empresa sejam coerentes com a diretriz geral”.

Já, Strickland III (2000) vê a evolução da Administração Estratégica a partir de três estilos que prevaleceram nos últimos 30 anos:

- Estilo Planejamento (anos 70) - no qual a previsibilidade do futuro baseava-se na análise do provável;
- Estilo de Visão (anos 80) – no qual a imprevisibilidade do futuro baseava-se na imaginação do possível;
- Estilo de Aprendizagem (anos 90) – no qual o futuro (próximo passo) a ser mapeado é enfrentado por meio da compreensão do momento atual.

Atualmente pode-se dizer que a Administração Estratégica caminha para ter uma constituição mais elaborada e, talvez, mais focada em torno de uma disciplina independente dentro da administração.

1.2.1 – Níveis de Estratégia

Na visão de Mintzberg e Quinn (1991), a estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve restringir-se somente aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser:

- Corporativa – que determina em qual setor a empresa deve operar;
- Unidade de negócios – que determina como se deve competir no setor;

- Funcional – que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida.

Porter (2001), define a estratégia corporativa como o “plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (...) é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios”. Já para Wright, Kroll e Parnell (2000), “a estratégia corporativa é a estratégia que a alta administração formula para toda a empresa”.

No entanto, dando sua contribuição, Zaccarelli (1995: 25) defende a estratégia corporativa, como unidade de negócios partindo da seguinte concepção: “*as estratégias existem para propiciar a obtenção de vantagens competitivas nas operações das empresas*”.

A estratégia de unidades de negócios diz respeito a como competir com êxito em determinado setor. Gupta (1999), também considera que um conjunto de estratégias genéricas pode ser muito útil para orientar as organizações, destacando cinco elementos considerados críticos, na gestão destas estratégias, conforme ilustrado na figura 1.3:

Figura 1.3: Elementos Críticos da Estratégia de Unidades de Negócios



Fonte: Adaptado de GUPTA (1999: 100)

Já as estratégias funcionais podem ser consideradas como funções inter-relacionadas assumindo formas, diversas conforme a função estratégica a ser adotada. Segundo Wright, Kroll e Parnell, (2000), estratégias funcionais podem ser desenvolvidas em conjunto com diversas áreas funcionais de uma organização como: finanças, produção e operações, compras e materiais, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, *marketing* e recursos humanos.

1.2.2 - Objetivos e Abordagem Estratégica

Para iniciar um processo de desenvolvimento de estratégias, é importante definir, com a maior clareza possível, quais as expectativas com relação aos objetivos organizacionais. O processo de fixação de objetivos tem, como desafio, enfrentar e superar o delineamento da ação estratégica.

No entanto, é possível dizer que os objetivos podem ser formulados de diversas maneiras: alvos financeiros, visões, intenções, missões, aspirações ou metas. Independentemente do conteúdo ou forma do objetivo, os gestores de estratégia, em um primeiro momento, devem criar uma estrutura que facilite essas definições.

Com base na abordagem acima, Ulrich (1998: 79) faz a seguinte argumentação:

“As estratégias são mais teóricas do que aplicadas. As visões são mais criadas do que realizadas. As missões são mais expostas do que executadas. As metas são mais declaradas do que cumpridas. Sem a criação de um mecanismo disciplinado, rigoroso e meticuloso para traduzir as aspirações em ações, as estratégias ficam arquivadas. É muito comum estratégias, nas quais se dedicou muito esforço, acabarem esquecidas em uma prateleira, sem originar ações práticas”.

A implementação defeituosa ou incompleta de uma estratégia pode implicar em problemas drásticos e danosos para uma organização. Para evitar que isto ocorra, procura-se exigir da organização uma clara consciência crítica sobre os limites do planejamento e sobre os limites impostos pela complexidade das organizações atuais. Com relação às restrições estratégicas, Bauer (1999) argumenta que o paradigma vigente impõe um esforço orientado de retorno ao equilíbrio; assim, qualquer liberdade de escolha é limitada pelas restrições impostas pelo ambiente.

Diante destas restrições, deve-se considerar muito esforço para identificar maneiras de formular objetivos, em um processo, que ao mesmo tempo permita a flexibilidade e o contínuo questionamento, sem permitir que haja hesitação no processo de tomada de decisão.

Os objetivos de uma organização podem estar relacionados com expectativas futuras que possam satisfazer a diversos anseios. Porém, é preciso que, além das expectativas e anseios, uma organização disponha de equipamentos e recursos materiais, financeiros e relativos às capacidades, conhecimentos e habilidades humanas.

É relevante ressaltar que a fixação de objetivos, é fundamental para se conhecer profundamente as potencialidades, capacidades e fraquezas de uma organização. Assim, o risco de se fixar objetivos incompatíveis ou impossíveis poderá ser minimizado. Em muitos casos, é possível realizar um diagnóstico organizacional antes de se trabalhar com objetivos e metas.

Estabelecer objetivos pode ser considerado um processo que envolve vários objetivos compatíveis: exige consistência de recursos internos e condições ambientais passíveis de serem avaliadas, de acordo com as condições de mercado ou produtos e serviços. Envolve também, relações de custos e ou benefícios, bem como o reconhecimento de novas trajetórias quando, houver necessidade.

Embora o estabelecimento de objetivos deva ocorrer antes de se tomar qualquer outra decisão, é importante observar que na abordagem estratégica o estabelecimento de objetivos deve continuar durante todo o processo de implementação do esforço estratégico.

1.2.3 – Sistemas de Informação e Decisão Estratégica

Apesar da importância dos sistemas de informação no apoio a decisões estratégicas, alguns resultados obtidos pelo uso da informação nos processos decisórios não têm sido satisfatórios. Gonçalves Jr. e Leitão (1996), abordam a deficiência da “*capacidade desses sistemas em atender às necessidades de informação da alta gerência, no apoio às decisões de natureza estratégica*”.

Neste sentido, as atuais metodologias de análise estruturada são deficientes, pois não conseguem oferecer técnicas e modelos adequados para incorporar, nos sistemas, a dimensão do entendimento da informação. Gonçalves Jr. e Leitão (1996) sugerem, também, que o papel da informação seja repensado, para aproximá-lo de um novo conceito de decisão estratégica.

A crítica fundamental à maioria dos sistemas de informação, para apoio à decisão, é a sua construção com base em um processo linear de causa e efeito, que em muitos casos obedece a um raciocínio analítico. Isto faz, com que aspectos inerentes ao decisor e presentes no processo decisório sejam ignorados em algumas metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação.

Os sistemas de informação não devem buscar uma dimensão única e inquestionável da informação, mas têm como objetivo tentar o entendimento dentro de limites próximos de um mesmo significado. Gonçalves Jr e Leitão (1996) sugerem que alguns dos limites, impostos pela percepção à interpretação das informações, necessitam ser sumariamente conhecidos pelos profissionais de administração de informação.

O estudo dessa percepção tem despertado bastante interesse nos estudiosos da decisão organizacional que buscam novas formas de modelagem dos sistemas de informação. A busca pelo equilíbrio entre a perfeição e o entendimento deve ser perseguido, a fim de que se valorize o indivíduo e não somente a tecnologia.

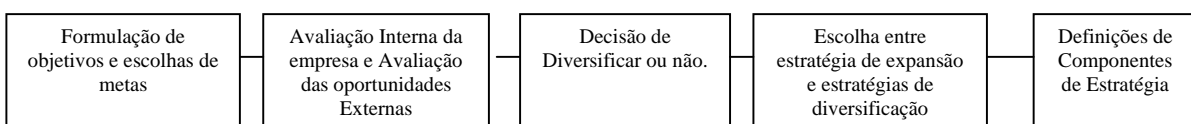
1.2.4 – Comparativo entre Administração Estratégica e Estratégia

A Administração Estratégica é, atualmente, uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e relevância, pela produção científica e também pelo número de consultorias organizacionais. Qualquer organização, coincidentemente ou não, adota uma estratégia. Considera-se, contudo, que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia da qual ela se serve.

Além disso, a importância maior da Administração Estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam, aos gestores de uma organização, mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhes atingir seus objetivos e sua missão. A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e com sinergia para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

A partir do modelo de tomada de decisões estratégicas, elaboradas por Ansoff e McDonell (1993) - um dos precursores do pensamento estratégico – foi reproduzido na Figura 1.4,

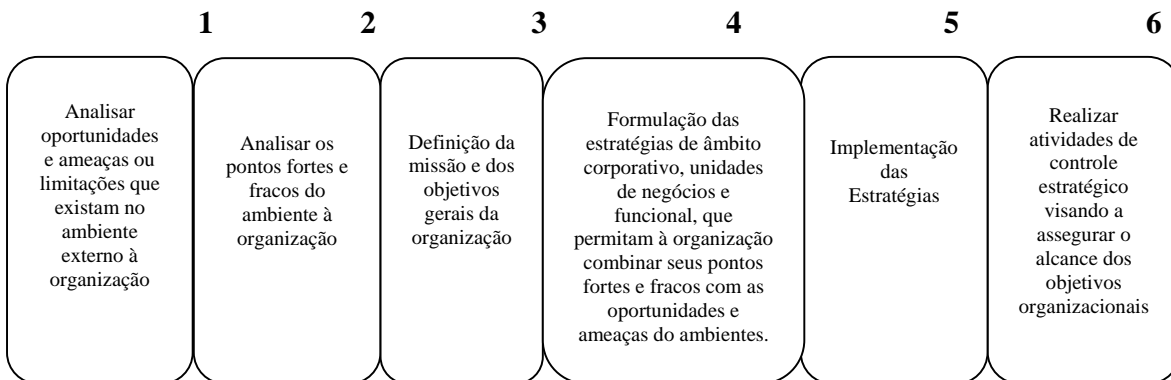
Figura 1.4: Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas



Fonte: Adaptado de ANSOFF e MCDONELL (1993: 23)

No entanto a Administração Estratégica evoluiu para um modelo mais amplo, como o proposto por Wright, Kroll e Parnell (2000), baseado em uma série de passos inter-relacionados, como por exemplo, os passos que estão descritos na Figura a seguir.

Figura 1.5: Modelo de Decisões Estratégicas Inter-Relacionadas



Fonte: Adaptado de WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000: 24).

Wright, Kroll e Parnell (2000), observam que vários passos desse processo são basicamente discutidos seqüencialmente, mas que na realidade podem ser realmente inter-relacionados. Observando que, em cada estágio, o processo não deve ser considerado isoladamente, qualquer mudança pode afetar a evolução de outros estágios do processo.

De maneira semelhante, Ansoff e McDonnell (1993) vêem a Administração Estratégica como uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, que compreende: posicionamento da empresa por meio da estratégia e do planejamento de potencialidades; resposta estratégica em tempo real por meio da administração de questões; e gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia.

1.2.5 – Estratégia em Operações de Serviços

Uma das principais preocupações das empresas, tanto de manufatura como de serviços, ao menos no setor privado, tem recentemente se voltado para como gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo.

Em termos de operações de serviços, a vantagem competitiva de longo prazo depende, principalmente, da qualidade do projeto do serviço e do seu processo de fornecimento.

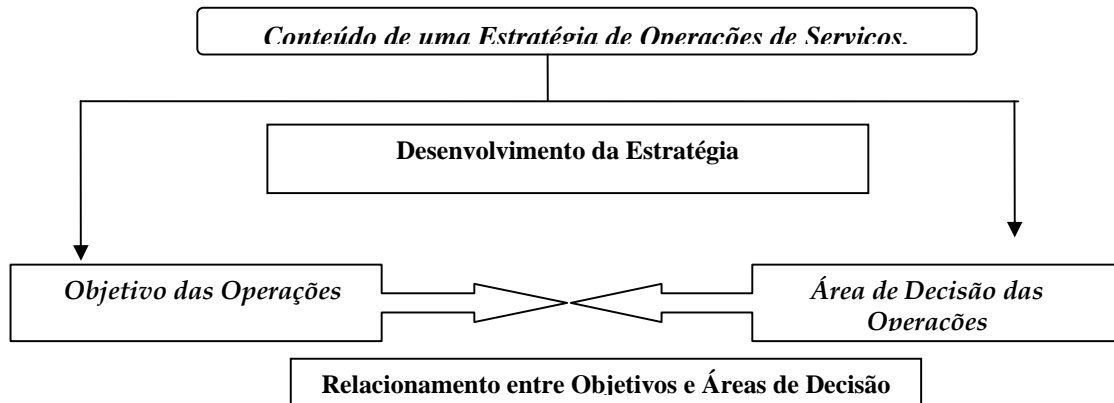
Define-se a estratégia de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da empresa conforme o padrão de decisões, para que possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro.

O conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se em objetivos e áreas de decisão. Os objetivos são definidos por critérios que permitam à organização competir no mercado: um determinado nicho de mercado que se esteja visando pode valorizar, por exemplo, a consistência na prestação de serviços e uma melhora na obtenção de resultados; outro nicho pode valorizar mais a velocidade de atendimento e conseqüentemente uma melhora na satisfação dos clientes.

A partir daí, é possível concluir que o estabelecimento de consistência e velocidade no atendimento são exemplos de objetivos a serem alcançados em uma estratégia de operações de serviços.

O processo estratégico das operações pode ser visto, então, como o processo implícito de ligação entre os objetivos e as áreas de decisão. Giansi & Correa (1996), sugerem que é possível identificar este processo por meio de uma adaptação, apresentada na figura 1.6, na qual serão analisados os objetivos das operações, as áreas de decisão de um sistema de serviço e o processo de formulação das estratégias de operações.

Figura 1.6 – Modelo do processo de desenvolvimento da estratégia de operações de serviços.



Fonte: Gianesi & Correa (1996: 102).

Os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos. Estes podem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, no qual o sistema de operações deve atingir excelência. Entenda-se por atingir excelência, ser seguramente melhor que a concorrência, nos critérios mencionados. Esses critérios competitivos devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou em outras palavras, a qualidade do projeto e do fornecimento do serviço. Na Tabela 1.2, Gianesi & Correa (1996), trazem uma lista de critérios competitivos relevantes na avaliação de operações de Serviços.

Tabela 1. 2 – Critérios competitivos para operações de Serviços.

CRITÉRIOS	SIGNIFICADO
CONSCIÊNCIA	Conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo.
COMPETÊNCIA	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
VELOCIDADE DE ATENDIMENTO	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
ATENDIMENTO / ATMOSFERA	Atenção personalizada ao cliente, boa comunicação; cortesia; ambiente.
FLEXIBILIDADE	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
CREDIBILIDADE SEGURANÇA	Baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança.
ACESSO	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
TANGÍVEIS	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
CUSTO	Fornecer serviço de baixo custo.

Fonte: Gianesi & Correa (1996:103)

Embora se pretenda que este conjunto de critérios tenha caráter geral, não se quer dizer que todos os critérios competitivos tenham a mesma importância para todos os clientes. Gianesi & Correa (1996), também argumentam que a importância relativa, dada a cada critério competitivo, deve variar de acordo com as prioridades colocadas pelos consumidores do segmento de mercado, com o qual uma determinada empresa esteja trabalhando ou pretenda trabalhar. Não se pode dizer, inclusive, que este conjunto de critérios seja inteiramente válido ou totalmente abrangente para qualquer tipo de serviço.

Alguns dos critérios apresentados podem ser irrelevantes para um determinado tipo de serviço, enquanto outros critérios não incluídos, podem ser necessários para determinar como o cliente avalia o serviço em um caso específico.

Continuando na linha de Giansi & Correa (1996), um importante objetivo da determinação dos critérios competitivos, priorizados pelos mercados, é o de facilitar a comunicação entre as áreas de marketing e de operações, integrando estas funções de modo a permitir que os objetivos estratégicos de uma empresa sejam atingidos. Através de uma lista que prioriza critérios, ou seja, como é que a empresa ganha clientes em um determinado segmento de mercado, a área de operações pode estabelecer seus objetivos e detectar em que aspectos focalizar sua competência. Ao mesmo tempo, permite identificar como as competências, atuais e futuras, do sistema de operações, podem influenciar a estratégia, no sentido de explorá-las ao máximo, transformando-as em armas competitivas.

Giansi & Correa (1996), também abordam que uma estratégia de operações pode ser caracterizada como um padrão coerente de uma grande quantidade de decisões individuais, que afetam a habilidade da empresa para obter vantagem competitiva sustentada a longo prazo. Dada a complexidade da função de operações, é conveniente classificar estas decisões em áreas de decisão estratégicas. A tabela 1.3 tem como objetivo trazer uma lista de áreas de decisão relevantes para operações de serviços. Estas áreas caracterizam famílias de problemas afins, com os quais os gerentes de operações têm de se preocupar, pois elas exercem influência na competência do sistema de operações, quanto aos critérios de desempenho que se deseja priorizar. Representam, portanto, uma lista de verificação para se analisar e tentar conformar este padrão coerente de decisões, que é, em termos práticos, a estratégia de operações em si mesma.

Tabela 1.3 – Áreas de decisão estratégicas para um sistema de operações de serviços

ÁREAS DE DECISÃO	DECISÕES RELACIONADAS A
1. PROJETO DO SERVIÇO	Conteúdo do pacote de serviço; foco, responsabilidade, alavancagem de valor sobre custo.
2. PROCESSO / TECNOLOGIA	Separação entre “ <i>front office</i> ”/ “ <i>back room</i> ”; tipo de contato com o cliente; métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade.
3. INSTALAÇÕES	Localização; descentralização; layout; arquitetura; decoração, políticas de manutenção.
4. CAPACIDADE / DEMANDA	Quantidade, tipo e responsabilidade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade de demanda.
5. FORÇA DE TRABALHO	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração.
6. QUALIDADE	Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço padrões de serviços; monitoramento de necessidades e expectativas.
7. ORGANIZAÇÃO	Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão.
8. ADMINISTRAÇÃO DE FILAS E DE FLUXO	Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera.
9. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Coleta, análise e uso de informação experimental.
10. GESTÃO DE MATERIAIS	Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade.
11. GESTÃO DO CLIENTE	Participação do cliente, gestão das expectativas: comunicação com o cliente; treinamento do cliente.
12. MEDIDAS DE DESEMPENHO	Prioridades; padrões; métodos
13. MEDIDAS DE DESEMPENHO	Programação de operações; regras de decisão.
14. SISTEMAS DE MELHORIA	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

Fonte: Gianesi & Correa (1996: 105).

Cada uma das áreas de decisão apresentada deve ser considerada quando da formulação da estratégia de operações. Desse modo, pode-se facilitar o processo de difusão e desagregação da estratégia, estabelecida para o sistema de operações, até o nível de cada sub-função do sistema, analisando quais critérios de desempenho devem ser estabelecidos

para cada uma delas. Sua contribuição para que seja possível atingir os objetivos do sistema como um todo estará, assim garantida.

A formulação da estratégia necessita de um processo lógico, procedimental e prático, para que as tarefas possam se tornar sistemáticas, permitindo formulações e reformulações estratégicas, que tenham condições de garantir o poder de competitividade de uma empresa. A definição da missão do serviço, na formulação estratégica, também depende de se eleger qual segmento de mercado se pretende atender, e como a empresa deseja posicionar-se frente a seus concorrentes e aos olhos de seus consumidores. A definição da missão ou conceito do serviço, portanto, é subordinada à estratégia competitiva, lembra Porter (1986).

Seguindo ainda os conceitos de Porter (1986), as necessidades de melhoria de desempenho devem ser priorizadas. Com este objetivo, são analisados os níveis de desempenho da concorrência e da própria empresa, no momento atual e no futuro, com o propósito de estabelecer prioridades de curto, médio e longo prazo. A partir dessas prioridades, e com o auxílio de várias ferramentas de análise do serviço e sistema de operações, procura-se detalhar as ações necessárias para a implementação de determinada estratégia.

A implementação da estratégia irá alterar o desempenho da empresa, que, juntamente com as mudanças no desempenho da concorrência, irá justificar a necessidade de reformulação da estratégia, com uma certa frequência no tempo.

Mudanças nas necessidades e nas expectativas dos clientes podem requerer redefinições da própria missão do serviço. Todo o processo, enfim, deve ter uma sistemática de revisão de planejamento constante e adequado as expectativas dos participantes do processo.

A determinação do conceito de serviço é um elemento fundamental para que se tenham condições de atingir os objetivos, estratégicos por meio das operações. O conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição de que estes tenham de atingir sua excelência. Com este conceito definido de forma adequada e transparente, o gerente de operações tem condições de priorizar suas ações, como também, criar um padrão de decisões em todos os níveis do sistema, de modo a atender às expectativas dos consumidores.

Na verdade, o momento decisivo consiste no encontro entre o cliente e algum aspecto do serviço e/ou do sistema de operações. Do lado do sistema de operações, além das atividades realizadas durante o contato, outras atividades devem ser realizadas, para que os bens tangíveis estejam disponíveis, no momento correto. Os equipamentos deverão estar funcionando adequadamente e os funcionários deverão estar treinados e de posse das informações corretas, para que se garanta o sucesso no momento de contato com o cliente. A análise do fluxo destas atividades permite identificar quais fluxos são fundamentais para o sucesso durante os momentos de contato crítico, ou seja, quais deles influenciam mais fortemente os critérios competitivos priorizados. No entanto, essa identificação permite, aos gestores, priorizar a atenção ao projeto e execução desses fluxos de atividades, bem como os recursos a eles necessários.

1.3 - Gestão Bancária

A atividade bancária consiste em captar e emprestar recursos. Adicionalmente, os bancos prestam diversos serviços que visam complementar o atendimento de determinadas necessidades pessoais. Existem diversas formas de se classificar e operacionalizar as atividades de uma instituição financeira, porém, primeiramente, é importante entender alguns conceitos a respeito de seu funcionamento.

Os produtos tradicionais de um banco são sempre os mesmos, ou seja, a aplicação de um título monetário (dinheiro) em rótulos diferentes. Segundo Silva (2000), a intermediação financeira tem como matéria prima o depósito (dinheiro) efetuado pelo cliente, ao mesmo tempo em que os produtos finais são os empréstimos e financiamentos (dinheiro). Silva (2000) ainda salienta que, em uma indústria, entra matéria prima e sai produto acabado. Em banco entra dinheiro e sai dinheiro.

O processo de Administrar dinheiro é uma atividade muito sensível, na qual o funcionamento aceita muito pouco descontrole de seu gerenciamento. Uma instituição financeira vive de avaliar e assumir riscos, tendo forte responsabilidade perante a comunidade, governo e seus acionistas. Isto faz com que sejam estabelecidas técnicas e responsabilidades próprias para o desenvolvimento da atividade bancária.

Como a atividade bancária trabalha diretamente com a avaliação de riscos, qualquer banco, para atuar no mercado financeiro brasileiro, deve manter um nível razoável de recursos próprios, com relação ao volume de recursos de terceiros, tomando como base o patrimônio líquido e ativo total. Para isso, as autoridades monetárias passaram a seguir regras estabelecidas pelo acordo da Basileia.

O comitê da Basileia de Supervisão Bancária é formado por representantes do chamado Grupo dos Dez Países (G-10), ou seja, Alemanha, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Reino Unido e Suécia. Esse comitê desenvolveu na cidade de Basileia (Suíça) um estudo visando assegurar a convergência das normas relativas aos Bancos, em todo o mercado financeiro internacional. Esses trabalhos tiveram dois objetivos fundamentais:

- Reforçar a solidez e estabilidade do sistema financeiro internacional;
- Definir uma estrutura com alto grau de consistência quanto a sua aplicabilidade em bancos de diferentes países, visando diminuir as fontes de desigualdade competitiva entre os mesmos.

Com relação ao mercado brasileiro, o Banco Central do Brasil estabeleceu uma Resolução de número 2.099 em 26 de Agosto de 1994, aprovada pelo Conselho Monetário Nacional, onde foram definidas normas relativas às regras referentes ao valor do Patrimônio Líquido, bem como o grau de risco financeiro permitido às instituições financeiras autorizadas a funcionar por intermédio do Banco Central do Brasil.

Para obter um melhor entendimento dos processos de operações bancárias, seria necessário apresentar, com detalhes, diversas áreas de negócios da atividade bancária, como por exemplo: processos de negociação, planos de seguros, sistemas de prestação de serviços, empréstimos e consultoria.

Devido a esses critérios específicos, a pesquisa pretende apresentar uma visão ampla de fluxos operacionais e processos de prestação de serviços. Para isso, consideraremos

Marshall (2002) que cita algumas das principais ferramentas que dão suporte a esses procedimentos:

- Eficiência: tornar o mais eficiente possível o processo de entrega de serviços consistindo em marketing, vendas, processamento de transações, liquidação e contabilização;
- Gestão de mudanças: gerenciar e facilitar mudanças flexíveis e eficazes em termos de custo para melhorar o processo de entrega de serviços;
- Controle interno: agir com controle independente das ações dos iniciadores de serviços (a linha de frente) e de vários aspectos do processo operacional.

Esses objetivos são diretamente relacionados a impulsores de valores de negócios como: capital, margem operacional, coeficientes de custo-receita e capital de risco, independentemente de fluxos operacionais ou processo de prestação de serviços que estão inseridos.

1.3.1. Operações em Bancos

Os bancos que atuam no mercado brasileiro dispõem de muitas regulamentações que devem ser observados na contratação de operações e na prestação de serviços oferecidos a todos os clientes e ao público em geral. Esses procedimentos são estabelecidos pelo Banco Central do Brasil e são divulgados por intermédio de Resoluções, Circulares e Cartas Circulares.

Para auxiliar o entendimento de alguns desses procedimentos, esta relacionada, uma síntese de conceitos contemplados na Resolução 2878 de 26 de Julho de 1991, que tem como objetivo regulamentar a contratação de operações e serviços no mercado brasileiro, assegurando os seguintes pontos:

- Usar de transparência nas relações contratuais, preservando os clientes de práticas não eqüitativas, mediante prévio e integral conhecimento das cláusulas contratuais, evidenciando, inclusive, os dispositivos que imputem responsabilidades e penalidades.

- Responder prontamente a 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: cláusulas e condições contratuais, características operacionais e divergências na execução dos serviços.

- Efetivar prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, causados a seus clientes e usuários;

- Obrigar as instituições financeiras a dar cumprimento a toda informação ou publicidade que veicularem, por qualquer forma ou meio de comunicação, referente a contatos, operações e serviços oferecidos ou prestados, que devem, inclusive, constar do contrato que vier a ser celebrado;

- Responsabilizar as instituições, sempre que necessário, pela comprovação da veracidade e da exatidão da informação divulgada ou da publicidade por elas patrocinada;

- Considerar a prestação de serviços por meios alternativos como prerrogativa das instituições financeiras, 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.

Assim é de responsabilidade do Banco Central do Brasil, baixar normas e adotar medidas julgadas necessárias, inclusive regulamentar novas situações decorrentes do relacionamento entre as instituições financeiras e clientes (pessoa física e jurídica).

1.3.2 Plano de Ação em Bancos

Plano de ação em bancos está relacionado à elaboração de um plano de negócios que compreende o gerenciamento de todos os ativos e passivos, envolvendo, ainda, a criação ou geração de valores e políticas de gerenciamento de capital de uma instituição financeira.

Também pode ser considerada uma avaliação que compreende a capitalização de uma instituição, sua qualidade de gerenciamento dos resultados obtidos, sua estabilidade, seus riscos de liquidez e tudo aquilo que pode afetar a sensibilidade do patrimônio.

Para se estabelecer um plano de ação, é necessário um planejamento adequado, que identifique as razões para viabilizar o negócio e criar valor. Estabelecer alternativas de monitoramento das atividades, conforme as tendências do mercado, e identificar ameaças decorrentes da concorrência.

Segundo Handorf (2003), os planos de ação devem conter objetivos e formas de serem alcançados e para isso devem conter:

- Estabelecimento da missão - qual o propósito do banco e seu foco de atuação;
- Definição sobre o que se pretende alcançar – quais os produtos deverão ser atacados individualmente;

- Metas – resultados prioritários de curto, médio e longo prazo, de que forma serão eles atingidos e como assegurar o desenvolvimento da instituição;
- Objetivos – estabelecer resultados a serem obtidos conforme sejam alcançadas as metas;
- Medidas de desempenho – adequadas para que se obtenha uma análise objetiva dos resultados;

Outro ponto abordado por Handorf (2003), é a grande dificuldade para se planejar estratégia no mercado financeiro brasileiro que se deve ao fato de a taxa de juros ser extremamente volátil. Isto afeta, diretamente, o plano de desenvolvimento de infra-estrutura e confiança na concessão de linhas de crédito.

Os planos de negócios podem sofrer fracassos. Por esse motivo, Handorf (2003) recomenda algumas medidas, que visam a não comprometer o desenvolvimento das estratégias. São elas:

- Discutir aspectos que asseguram o que mercado pretende atingir, quais produtos e serviços serão oferecidos;
- Discutir os aspectos legais do negócio;
- Identificar quais as condições financeiras e mercadológicas, vantagens e desvantagens;
- Descrever as peculiaridades do público alvo para efeito de mapeamento;
- Considerar como os fatores econômicos poderão afetar a operação e os produtos que o banco pretende lançar;

- Obter comprometimento da diretoria, conselho de administração e executivos da instituição.

A adoção dessas medidas não garante o sucesso dos planos de ação em instituições financeiras, mas colaboram fortemente para a obtenção de bons resultados, na implantação de estratégias de atuação, no mercado financeiro brasileiro.

1.4 – Segurança Bancária e Controles Internos

Os Bancos, por serem considerados os principais agentes financeiros do mercado brasileiro, estão expostos a riscos e penalidades, caso não mantenham um controle adequado e pleno conhecimento das transações financeiras realizadas em seus pontos de atendimento.

Por oferecerem uma série de serviços de operação financeira, desejados pelos clientes, como: depósitos em dinheiro, aplicações financeiras, transações internacionais, transferências de fundos, seguros, etc., devem prevenir-se contra o uso indevido de transações, na lavagem de valores e bens provenientes do narcotráfico e de outras atividades ilícitas.

Considera-se cliente, qualquer pessoa física ou jurídica que venha a solicitar serviços a uma instituição financeira, tendo ou não antecedentes de relação com o Banco, sejam eles tomadores ou favorecidos de crédito, etc.

Como procedimento básico de ação preventiva, contra o uso indevido de um serviço bancário, é recomendado pelo Banco Central do Brasil conhecer o cliente e suas atividades. Esse conhecimento necessita ser extremamente abrangente, chegando até mesmo a identificar suas atividades, origem de seus recursos e colher dados de identificação pessoal, endereço, telefone, etc.

Para tanto, as instituições financeiras precisam desenvolver ferramentas capazes de conseguir esta gama de informações, possibilitando, desta forma, manter o devido controle de todos esses registros.

1.4.1 Procedimentos para se conhecer o cliente

Conhecendo bem seus clientes, um Banco terá sua reputação protegida e, conseqüentemente, reduzidos os riscos de seus serviços que poderiam ser utilizados para legitimar recursos provenientes de atividades ilícitas.

Um dos momentos ideais, para que seja possível conhecer o cliente e sua atividade, está no ato da abertura da conta corrente, principalmente porque este é o momento em que o gerente, bem como o setor responsável por esses serviços, terão condições de:

- a) Entrevistar o cliente de forma ativa, procurando conhecer o seu real interesse em se tornar correntista do Banco;
- b) Indagar o cliente sobre o porquê da escolha de sua agência, caso o seu domicílio residencial e comercial não estejam nas proximidades;
- c) Comprovar a veracidade dos documentos apresentados, confrontando as cópias com os originais de alguns documentos como: (RG) Registro Geral, (CPF) Cadastro de Pessoa Física, (CNPJ) Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, contrato social ou estatuto com registro público, procuração, etc;
- d) Identificar o tipo de negócio desenvolvido, quando se tratar de pessoa jurídica, certificando-se de que a pessoa que está abrindo a conta tem poder legal para a prática desse ato;
- e) Verificar minuciosamente a identificação de todas as pessoas relacionadas ao movimento da futura conta, no caso de cliente representado por procurador ou tutor, mesmo sendo menor de idade;
- f) Detectar o potencial do cliente, verificando suas rendas mensais, que deve ser compatível com a atividade comercial desenvolvida;

g) Verificar informações disponíveis em bancos de dados e/ou outras fontes disponíveis para o Banco, não se limitando às informações apresentadas pelo cliente;

h) Redobrar os cuidados na abertura de contas de não residentes no país e as destinadas a receber recursos do exterior, para posterior transferência a outros pontos.

Além disso, faz-se necessário a adoção de mais algumas providências que são diretamente relacionadas ao interesse das instituições financeiras, no desenvolvimento e na boa qualidade da manutenção da conta corrente que esta sendo iniciada, podendo citar alguns exemplos como:

- Efetuar uma verificação visual, para comprovar a existência do negócio comercial do cliente e se a atividade compreende os serviços que ele declarou executar;
- Registrar as eventuais visitas feitas ao cliente, com comentários sobre a sua atividade e a correlação com o movimento financeiro apresentado.

Sendo a execução e elaboração de instrumentos ou processos, capazes de realizar estas atividades, de responsabilidade exclusiva de cada banco, fica o Banco Central do Brasil responsável exclusivamente pelo monitoramento e fiscalização dos controles utilizados pelas instituições financeiras.

1.4.2 Sistemas de Controle e Riscos em Bancos Brasileiros

Além da responsabilidade de estabelecer critérios para identificação de seus clientes, o Banco Central definiu por intermédio da Resolução 2554 de 24 de Setembro de 1998, que os bancos também deveriam desenvolver sistemas de 'controle' e 'identificação de riscos'. Este

procedimento foi estabelecido com o objetivo de reduzir, ao máximo, o nível de incerteza a respeito de um evento que possa ser capaz de gerar proporções inadequadas no conceito do órgão controlador e fiscalizador do mercado financeiro brasileiro.

É possível definir ‘Controle’ e ‘Identificação de Riscos’ como um conjunto de políticas, metodologias e normas, além de atividades de acompanhamento, automatizadas ou não, com o objetivo de reduzir o grau de exposição a risco, subsidiar o cumprimento dos objetivos estabelecidos por uma Organização, assegurar a existência de conformidade com as leis e regulamentos, assim como promover a confiabilidade nos relatórios gerenciais produzidos por cada instituição financeira.

No mercado financeiro brasileiro, os riscos são definidos por classificação e categorias, entre elas é possível identificar os riscos de crédito, de Mercado, de Liquidez, Legal, Imagem e Operacional.

O risco de crédito representado pela possibilidade de insolvência de devedores pode acarretar perda no recebimento de ativos concedidos por uma instituição. O risco de crédito compõe alguns fatores importantes como:

- A Inadimplência – Perdas em função do atraso do devedor para honrar uma dívida contraída;
- A Concentração – Perdas em função de concentração de operações num mesmo tipo de ativo, setor da economia, cliente, grupo econômico ou região geográfica;
- A Degradação de Garantias – Perdas em função de redução do valor das garantias constituídas por conta de empréstimos, motivada por depreciação ou condições de mercado;
- O Risco País – Perdas em função de eventos inesperados ocorridos em países estrangeiros, que possam influenciar devedores externos em remeter divisas para pagamento de suas obrigações, nas operações de comércio exterior ou nas transações internacionais.

O Risco de Mercado é representado pela possibilidade de perda advinda de oscilações de preços e taxas praticadas no mercado financeiro, além de ausência de liquidez, em determinados instrumentos financeiros, que possam impactar negativamente, no valor de uma carteira de aplicação de títulos oferecidos por uma instituição financeira. Os principais fatores que compõem o Risco de Mercado são:

- Taxa de Juros – Perdas no valor econômico e/ou financeiro de uma carteira, decorrentes dos efeitos de mudanças adversas nas taxas de juros, a exemplo da taxa dos títulos da dívida pública;
- Taxa de Câmbio – Perdas em ativos indexados a moedas estrangeiras, a exemplo do dólar, decorrentes de oscilações adversas, com a variação da paridade com a moeda nacional;
- Ações – Perdas em função de oscilações imprevistas nos preços das ações presentes em determinada carteira;
- Derivativos – Perdas devidas a variações no valor de posições em operações não convencionais do mercado financeiro brasileiro, tais como mercado a termo, mercado de futuros e opções, geralmente negociadas em Bolsas de Mercadorias & Futuros;
- Hedge (Proteção) – Perdas decorrentes da imperfeição de algum tipo de proteção financeira devido à limitação dos instrumentos financeiros existentes.
- Concentração – Perdas em função de investimentos concentrados em determinados indexadores, moedas, instrumentos ou vencimentos, caso um destes sofra um movimento abrupto adverso em seu valor de mercado.

O risco de Liquidez é representado pelo descasamento do controle de fluxo de caixa de alguma instituição financeira. A causa seria a existência de dificuldades para se desfazer rapidamente de um determinado ativo, ou para se obter recursos, gerando responsabilidades em aberto que obrigatoriamente deveriam ser informadas ao Banco Central do Brasil.

O Risco Legal constitui na realização de intervenções, geralmente realizadas por órgãos oficiais e reguladores, bem como em julgamentos adversos, que possam de alguma forma, afetar valores dos direitos de crédito ou de resultados de algum tipo de investimento, realizado por uma instituição financeira.

O Risco de Imagem é representado pela divulgação de algum tipo de propaganda negativa, procedente ou não da instituição, que cause, dentre outros aspectos, demandas judiciais, diminuição da base de clientes e redução nos resultados financeiros ou operacionais do Banco.

O Risco Operacional é representado pela possibilidade de ocorrer algum tipo de perda direta ou indireta, decorrente de processos internos, participação de pessoas e uso de sistemas inadequados ou influência de eventos externos. Os Riscos Operacionais são gerados devido a alguns fatores, entre os principais é possível citar:

- Catástrofe – Identificado na ocorrência de catástrofes ou desastres provocados pela natureza ou não, a exemplo de terremotos, enchentes, furacões, raios, queda de aviões, incêndios etc, que abalem a estrutura física de prédios ou equipamentos, dificultando ou impossibilitando a operação regular da Organização;
- Funcional – Identificado como falhas em função de execução ou supervisão irregular de tarefas, decorrentes de equívoco, omissão, imprudência, negligência ou imperícia por parte de funcionários;
- Técnico – Identificado em função de queda de energia. Isto acarreta falhas nos sistemas ou nos equipamentos de comunicação e de processamento eletrônico de dados, que impossibilitam o processamento de informações em tempo hábil, prejudicando a continuidade das atividades;
- Fraude – Identificada como ocorrência de perdas em função de ações praticadas por funcionários, clientes ou terceiros, tais como, apropriação

indébita, falsidade documental, estelionato, furto, roubo e demais atividades ilícitas tipificadas no Código Penal;

- Legal – Identificado em função de erros de execução, de interpretação ou de não observância à legislação, normas regulamentares e jurídicas para formalização de contratos e/ou constituição de garantias, que prejudiquem ou impeçam o recebimento ou a execução de cobrança da operação, direitos ou ativos, tais como extravio ou inexistência de contratos, alteração de cláusulas sem a anuência formal das partes envolvidas, contratos contendo rasuras ou assinados por pessoas sem poderes para tal;

- Fiscal ou Tributário – Identificado como ocorrência de algum tipo de perda em função de interpretações divergentes da legislação, acarretando alteração na apuração de impostos ou contribuições de responsabilidade de clientes, terceiros ou da Organização;

- Tecnológico – Identificado como ocorrência de algum tipo de perda em função de obsolescência ou inadequação da tecnologia utilizada em produtos e serviços, possibilidade de violação de arquivos, supervisão insuficiente de acessos e tarefas, má administração de senhas ou existência de senhas de uso compartilhado, dentre outros.

- Patrimonial – Quando ocorrer algum tipo de perda em função de avaliações ou processos de valorização, infundados ou ultrapassados, em itens que compõem o patrimônio de uma organização, comprometendo a veracidade dos valores constantes nos relatórios financeiros que, por sua vez, possam levar a decisões equivocadas.

1.4.3 Natureza dos Controles e Ponderação de Riscos

Os Controles de Ponderação de Riscos consistem em um instrumento para avaliar o grau de exposição a riscos a partir de duas variáveis, que são classificadas como Impacto e Probabilidade.

- O Impacto diz respeito ao volume de perda financeira e/ou extensão do desgaste da imagem institucional de uma organização provocada por um determinado evento ocorrido no mercado financeiro;

- A Probabilidade diz respeito à possibilidade de um certo evento de risco acontecer, considerando a frequência de execução da atividade na qual está inserido, em um determinado espaço de tempo (hora, dia, semana, mês etc).

Quanto aos tipos de Controles, é possível classificá-los como Preventivos e Detectivos.

- Os Controles Preventivos são um conjunto de políticas, normas e procedimentos estabelecidos por uma Instituição com o objetivo de reduzir preventivamente os graus de exposição a riscos;

- Os Controles Detectivos são mecanismos que demonstram a existência de anomalias ou de desvios em relação às metas ou dos padrões estabelecidos por uma Instituição. Os mais utilizados pelas instituições financeiras são:

a) Conciliação, classificada como uma confrontação da mesma informação com dados provenientes de origens distintas;

b) Revisão que representa uma gestão de pendências contábeis e acompanhamento das metas estabelecidas versus as realizadas etc;

c) Monitoração que pode ser definida como uma flutuação inesperada nas contas de despesas, estornos em contas de receitas, comportamento inusitado de usuários de cartões de débito e crédito etc.

1.4.4 – Sistemas de Classificação de Riscos “Rating”

O estabelecimento de uma classificação de Riscos “Rating” está diretamente relacionado à efetividade e capacidade do sistema de gerenciamento de riscos. Este controle deste sistema deve ser avaliado, considerando a efetividade dos instrumentos e a regularidade das atividades de execução e supervisão, devendo estar enquadrados em um dos cinco níveis contemplados na tabela que segue:

Tabela 1.4 – Conceitos de Classificação de Riscos

DESCRIÇÃO	R ATING DE CONTR OLE
<p>Significa que a Administração identifica e controla efetivamente todos os maiores riscos contidos nas atividades da Instituição, incluindo aqueles decorrentes de novos produtos e de mudanças nas condições de mercado. Os gestores são participantes ativos no gerenciamento do risco e asseguram que existam políticas apropriadas e limites, e a Diretoria os compreende, os revisa e os aprova. As políticas e os limites são apoiados por procedimentos de monitoração do risco, por relatórios e por sistemas de informações gerenciais que oferecem à Administração e à Diretoria as informações necessárias para a tomada de decisão apropriada e tempestiva em relação às mudanças de mercado.</p>	<u>Fort</u>
<p>Significa que o gerenciamento de risco da Instituição é suficiente. Ele se reflete hábil e em condições de cobrir e prever as exposições existentes e futuras que surgem na condução dos negócios da Instituição. Ainda que a Instituição possa ter uma certa fraqueza no gerenciamento de riscos menores, este problema tem sido identificado e encaminhado para a adoção de providências. De forma geral a supervisão dos gestores, as políticas e os limites, os procedimentos de monitoração dos riscos, os relatórios financeiros e os sistemas de informações gerenciais são considerados satisfatórios e efetivos em manter a segurança e a solidez da Instituição. Em geral, os riscos estão sendo controlados de uma maneira que</p>	<u>Satis</u> <u>fatório</u>

<p>não exige uma supervisão adicional, ou maior do que a normal. Os controles internos podem demonstrar alguma fraqueza ou deficiência, mas são adequados ao curso normal dos negócios.</p>	
<p>Significa que as práticas de administração de risco são fracas em algumas áreas importantes e, portanto, objeto de uma atenção supervisora maior do que a normal. Um ou mais dos quatro elementos para uma administração de risco sólida (supervisão Ativa da Diretoria Departamental, da Superintendência Executiva e da Gerência, adequação às políticas, procedimentos e limites, monitoração adequada de riscos e sistemas de informações gerenciais, adequação dos Controles Internos), são moderadamente aplicados impedindo que a Instituição controle integralmente os riscos das suas operações. Certas práticas de administração de risco precisam de melhoria para assegurar que os Gestores estejam aptos a identificar, monitorar e controlar todos os riscos significativos da Instituição. O sistema de controles internos pode apresentar pontos fracos importantes, no que se refere a continuadas deficiências de controle ou pelas falhas relativas à aderência com as políticas e com os procedimentos determinados, que podem causar efeitos adversos sobre a segurança e solidez da Instituição, caso as ações corretivas não sejam implementadas,</p>	<p><u>Mod</u> <u>erado</u></p>
<p>Significa a existência de práticas limitadas de gerenciamento, geralmente deficientes em identificar, monitorar e controlar exposições significativas a riscos em muitas situações relevantes. Tal situação reflete uma falha no adequado direcionamento e supervisão da Diretoria e da Gerência. Um ou mais dos quatro elementos para um gerenciamento de riscos sólido são considerados limitados e requerem uma ação corretiva imediata da Diretoria e da Gerência. Um bom número de riscos da Instituição não tem sido adequadamente mitigado e as deficiências do seu gerenciamento impõem um alto grau de supervisão. A Instituição pode apresentar pontos fracos sérios, tais como uma inadequada segregação de funções, que requer melhorias substanciais nos seus controles internos ou nos seus procedimentos contábeis ou mesmo na aderência aos padrões e exigências dos Órgãos supervisores. A menos que adequadamente encaminhadas essas condições podem levar a demonstrações financeiras não confiáveis e a perdas operacionais que afetem seriamente a segurança e solidez da Instituição.</p>	<p><u>Limi</u> <u>tado</u></p>
<p>Significa uma falta crítica de práticas de gerenciamento de risco para identificação,</p>	

<p>monitoramento ou controle das exposições significativas da Instituição. Um ou mais dos quatro elementos para uma administração sólida de riscos são considerados totalmente deficientes e a Diretoria e as Gerências não lograram êxito em eliminar as anomalias. Os controles internos são fracos a ponto de colocar em jogo seriamente a continuidade e viabilidade da Instituição. Se já não estiver evidente, surge uma preocupação imediata sobre a confiabilidade dos registros contábeis, das demonstrações financeiras e das perdas potenciais decorrentes, se medidas corretivas não forem tomadas imediatamente. As deficiências dos procedimentos de gerenciamento de risco da Instituição e os seus controles internos exigem atenção supervisora muito próxima e imediata.</p>	<p><u>Insa</u> <u>isfatório</u></p>
--	---

Fonte: Baseado na Carta-Circular SR 95-51 (SUP) de 14/11/95, da Divisão de Supervisão e Regulamentação Bancária, do “Federal Reserve System” dos EUA.

A tabela acima é caracterizada como base e referência para o Banco Central do Brasil e aplicada em todas as instituições financeiras brasileiras. É utilizada também, como um instrumento de ponderação que colabora com a mensuração do grau de risco e serve como base para concessão de crédito e financiamento, para qualquer tipo de cliente, seja pessoa física ou jurídica dentro do mercado financeiro brasileiro.

1.5 – Gestão das Operações Bancárias

A Atividade bancária é muito ampla e abrangente. Com a introdução da atividade de bancos múltiplos o número de serviços oferecidos pelos Bancos comerciais e seus afiliados se expandiram significativamente em todo o mercado financeiro internacional.

Com base em algumas considerações de REED (1995), uma das principais funções dos Bancos comerciais é a capacidade de criar e de destruir o valor de uma moeda, ou seja, emitir e negociar títulos no mercado financeiro, público ou privado, capazes de serem aceitos ou não por um determinado período. Isto pode ser explicado, mediante o volume de empréstimos e investimentos dos bancos comerciais em cooperação com o Banco Central. O poder que o sistema bancário tem de criar moeda possui grande significado econômico. Ele resulta em um

sistema de crédito elástico necessário, para o desenvolvimento e progresso econômico, a uma taxa de crescimento relativamente estável.

Para REED (1995) é possível considerar que, caso o crédito bancário não estivesse disponível para o desenvolvimento e expansão da capacidade produtiva, em muitos casos, a economia ficaria impossibilitada ou seria retardada, até que tivesse condições de acumular fundos para realizar seus investimentos.

Uma economia precisa de oferta de moeda adequada, mas não de forma excessiva. Se a oferta aumenta muito rapidamente, o resultado pode significar a inflação, com todos os seus efeitos prejudiciais para o processo de desenvolvimento econômico. Por outro lado, se a oferta de moeda fica retraída à produção, a economia pode sofrer deflação, com efeitos igualmente indesejáveis. Por este motivo, existe a figura do Banco Central com o objetivo de permitir que a oferta da moeda seja compatível com os objetivos nacionais, permitindo a possibilidade de um crescimento econômico estável.

Proporcionar prestação de serviços adequados e mecanismos operacionais que permitam uma boa execução dos produtos oferecidos pelo sistema financeiro, é uma das funções mais importantes executadas pelos Bancos Comerciais. Este processo, quando realizado adequadamente, pode ganhar maiores proporções à medida que, seja possível, aumentar a confiança depositada na qualidade dos serviços prestados.

Quando o mercado financeiro permite um elevado número de oferta de serviços bancários, o processo torna-se um pouco mais complicado. A concorrência torna-se muito acirrada, obrigando os bancos a oferecer serviços diferenciados e atendimentos personalizados, em busca de um diferencial que possa conquistar o seu consumidor.

Os Bancos passaram a utilizar sofisticados equipamentos, com elevado índice de tecnologia e a apresentar equipes com melhor preparo para o atendimento, buscando, assim assegurar, um melhor nível no processo de atendimento reduzindo custos fixos, melhorando o nível de precisão e valorizando o custo cobrado sobre os serviços prestados.

Outra função dos Bancos Comerciais é estender a possibilidade de crédito a tomadores que façam por merecer este benefício. Quando tornam o crédito disponível, os bancos contribuem para o aumento da produção, possibilitando a expansão dos investimentos de capital.

Para que possa viabilizar a concessão de um crédito, um Banco Comercial deve realizar uma avaliação criteriosa, possível de determinar a capacidade e disposição do tomador do crédito em pagar o empréstimo solicitado, respeitando sempre os termos do contrato que deverá ser assinado. O Banco precisa determinar o grau de risco que está disposto a assumir conforme, o valor do crédito a ser concedido e os riscos envolvidos na operação de crédito.

O planejamento adequado das atividades é considerado um processo necessário para que uma empresa possa traçar o curso de suas ações direcionadas para o futuro. O resultado de um planejamento consiste em desenvolver estratégia capaz de utilizar, da melhor maneira possível, os recursos projetados de forma que possam atingir os objetivos globais de uma organização.

Nos dias de hoje, todos os bancos estão conscientes da importância desta função, por este motivo, desenvolveram áreas ou departamentos, com a responsabilidade de preparar material adequado para que o corpo diretivo tenha condições de definir as melhores estratégias de atuação e direcionamento de mercado.

A elaboração de um planejamento adequado deve ser considerado um processo de extrema importância dentro do mercado financeiro. Isto porque, o ambiente em que os bancos estão inseridos é extremamente competitivo e a necessidade de melhorar a eficiência nos processos de atendimento é uma realidade constante. Sem deixar de considerar a busca por melhores resultados, os maiores índices de crescimento e a melhora no nível de retorno sobre o patrimônio líquido das instituições são cobranças constantes que não podem deixar de ser consideradas por todas as instituições financeiras.

2. METODOLOGIA

Uma pesquisa consiste na busca de informações, feita de forma sistemática, organizada e racional obedecendo a regras definidas e pré-estabelecidas. Isto posto, realiza-se, um planejamento de coleta de dados, identificando determinados eventos consistentes que possam levar a um resultado, baseado na replicação ou não dos dados levantados.

Dentro dos diversos tipos de pesquisa, foi adotado o estudo de caso, porque possibilita ao pesquisador realizar investigações, preservando as características holísticas e significativas de eventos da vida real, processos organizacionais, administrativos e análise de ambiente. Pode envolver desde um simples sujeito ou uma unidade social.

“A pesquisa em comportamento organizacional tem numerosas características que a tornam diferente da pesquisa nas ciências físicas e biológicas. O estudo das organizações e das pessoas que nelas estão é um processo interativo muito mais complexo do que o estudo da maior parte dos fenômenos físicos e biológicos. As pessoas nas organizações não se tornam assuntos no mesmo sentido em que animais, nêutrons, e substâncias químicas são assuntos. Essas pessoas constituem uma parte ativa no processo de pesquisa e, como tal, a influenciam diretamente na análise dos resultados. Dada tal diferença, parece bem possível que o que seja uma boa abordagem de pesquisa para contribuir para a teoria e conhecimento científico nos campos tradicionais da ciência possa não ser uma boa abordagem para se trabalhar com organizações” (Lawler apud Moreira 2000).

Considerando-se que o foco da pesquisa concentrou seus esforços em realizar levantamentos sobre os critérios de avaliação nas decisões operacionais em Bancos Privados incorporados no mercado brasileiro, a utilização do estudo de caso, como metodologia de pesquisa, se justifica porque contempla situações de estudos organizacionais, gerenciais, de planejamento e de administração. Lida de forma significativa, com planejamento, análise e

exposições de idéias – e não apenas com o foco mais tradicional da coleta de dados ou do trabalho de campo (Yin, 2003:19).

Para o desenvolvimento e coleta de dados desta pesquisa, foi realizado um levantamento de dados com base em relatos e entrevistas, que representaram uma importante fonte de informações, para que o pesquisador pudesse obter material adequado para a realização dos relatórios e conclusões finais.

2.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa teve como meta entender e analisar o sistema operacional dos Bancos classificados conforme o perfil da pesquisa e estudar quais as bases de referência utilizadas em seus processos de decisões operacionais e gestão operacional. Procurou, também, entender os critérios utilizados para implantação de serviços e o processo de gestão e controle de riscos utilizados em cada instituição, antes de passar pelo processo de incorporação.

Com base nos conceitos de YIN (2003), ao iniciar-se um processo de pesquisa de estudo de caso, é importante identificar a possibilidade de o projeto contemplar mais de um caso. Quando isso ocorrer, é necessário utilizar como instrumento de pesquisa um projeto de casos múltiplos.

Para que seja possível a utilização de casos múltiplos, deve-se ter a preocupação de não considerar aplicação de uma lógica de experimentos múltiplos, ou seja, não aplicar erroneamente uma lógica de amostragem ou levantamentos.

Explorando esta preocupação YIN (2003) orienta que na utilização de um estudo de casos múltiplos é necessário contemplar algumas questões como:

- Considerar casos múltiplos como experimentos;
- Definir qual o número de casos necessários;
- Estipular o tamanho da amostragem para que não se tornem irrelevantes;

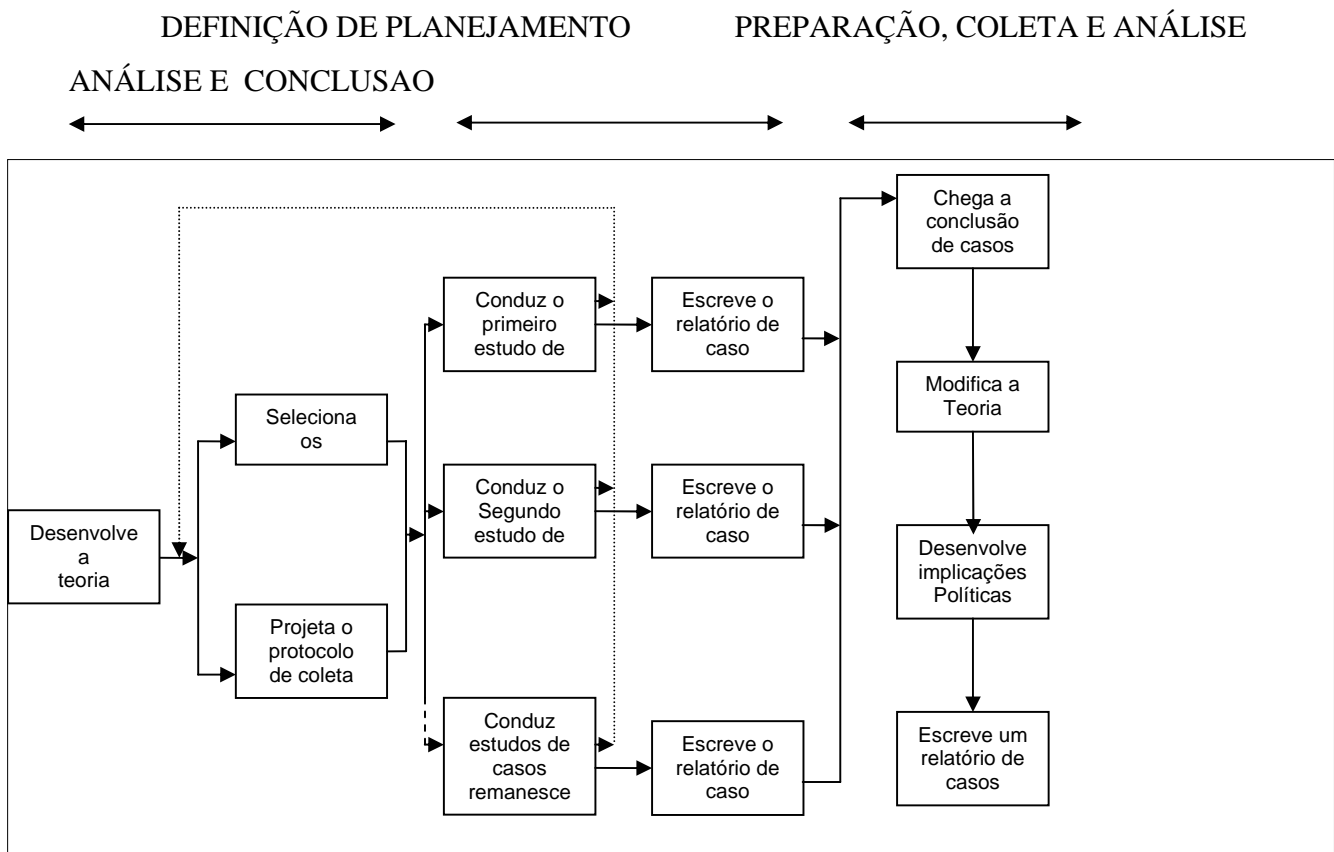
- Identificar fenômenos particulares na aplicação dos casos;

- Demonstrar preocupação com uma replicação lógica em todas as amostragens.

O mesmo autor ainda observa que é muito importante que haja uma lógica da replicação, e não da amostragem, para os estudos de casos múltiplos. Explicando que a lógica da replicação é análoga àquela utilizada em experimentos múltiplos.

Para auxiliar na identificação da natureza da pesquisa YIN (2003), apresenta um método de aplicação de casos múltiplos, conforme representado na figura 2.1, no qual podemos identificar as preocupações necessárias, com abordagem, replicação de informações e conclusões observadas e analisadas durante a aplicação da pesquisa.

Figura 2.1 – Método de Estudo de Caso



Fonte: YIN (2003: 73)

Esta figura procura mostrar que as etapas do estudo apresentam diversos pontos que devem ser seguidos para uma adequada condução dos estudos. Entre os citados, podemos destacar: o desenvolvimento da teoria, a demonstração e seleção dos casos, a condução dos estudos, a execução dos relatórios e a definição das medidas para coleta de dados e conclusões finais.

Durante a pesquisa procurou-se analisar somente as informações relevantes, de cada instituição, que pudessem interessar à pesquisa. O pesquisador estabeleceu como um de seus objetivos observar, pontos importantes, capazes de contribuir para a identificação de necessidades específicas de cada instituição.

Momentos de interrupção ou situações de ambiente que não fizeram parte do contexto das entrevistas foram desconsiderados no momento da transcrição dos dados. Este procedimento foi realizado para que estes eventos não influenciassem os objetivos iniciais da pesquisa.

A aplicação do instrumento de entrevista em pessoas pré-selecionadas, que estiveram envolvidas no processo operacional, e tiveram a oportunidade de viver a realidade de cada instituição durante o período pré e pós-incorporação. Foi considerado um material de grande valia para uma compilação de dados e objetivos da pesquisa.

2.2 Caracterização da Pesquisa

Após considerar alguns conceitos de Moreira, (2003), pôde-se considerar a idéia de que uma pesquisa qualitativa não envolve a quantificação de fenômenos, em Administração. Ela também tem condições de ser associada à coleta e análise de texto (falado ou escrito), sendo utilizada como instrumento de observação direta do comportamento daqueles que participaram da pesquisa.

Mais do que métodos, também foram ponto de interesse algumas características básicas da pesquisa qualitativa. Sem pretender esgotá-los, foram utilizados alguns tópicos propostos por (Cassel e Symon apud Moreira 2000):

a) Foco na interpretação ao invés de uma quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes tem da situação sob estudo;

b) Ênfase na subjetividade ao invés da objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;

c) Flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas que não permitem “a priori” a definição exata dos caminhos que a pesquisa irá seguir;

d) Orientação para o processo e não para o resultado; a ênfase está no entendimento e não em algum objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;

e) Preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação que possa conduzir à formação da experiência;

Durante a utilização destes conceitos, foi possível reconhecer e identificar algumas situações em que o entrevistador pudesse se deixar influenciar, ou até mesmo se envolver com depoimentos críticos e pessoais. O mais importante de tudo foi seguir os conceitos de YIN (2003), onde o autor aconselha o entrevistador a manter a consciência de que não existem mecanismos perfeitos, capazes de avaliar e desenvolver habilidades necessárias para um estudo de caso.

Ainda seguindo os conceitos de YIN (2003), é importante considerar que a aplicação de um estudo de caso é uma das maneiras de realizar pesquisas por intermédio de experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações. Cada estratégia pode apresentar vantagens e desvantagens dependendo basicamente de três condições:

a) O tipo de questão a ser levantada durante a pesquisa;

b) O controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;

c) O foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

O estudo de caso, em geral, representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da realidade. Podem acrescentar fontes de evidência que usualmente não são incluídas em um repertório de historiador como observação direta e séries sistemáticas de entrevistas.

Esta estratégia de pesquisa é utilizada em muitas situações, principalmente quando são abordados estudos organizacionais, gerenciais e pesquisas sobre administração.

Em um estudo de caso, existe a possibilidade de trabalhar alguns tipos de propósito como: exploratório, descritivo ou explanatório. Para isto é necessário estabelecer formas de estratégia que segundo YIN (2003) consistem no seguinte:

a. Tipo de questão de pesquisa proposto;

b. Extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos;

c. Grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Dentre os tipos de propósitos apresentados, o levantamento de estudo exploratório é o mais adequado ao perfil desta pesquisa, porque permite o desenvolvimento de hipóteses e proposições, podendo ser adaptado a qualquer estratégia de pesquisa.

Além da atenção necessária para as fontes, conceitos e estratégias de pesquisa, também foram considerados alguns princípios importantes para um trabalho de coleta de dados na realização de um estudo de caso. Seguindo algumas abordagens de Yin (2003), buscou-se incluir alguns itens importantes, a saber:

- Uso de fontes de evidências que possam convergir em relação ao mesmo conjunto de fatos e descobertas;
- Banco de dados para o estudo de caso, ou seja, uma reunião formal de evidências distintas que possam compor um relatório final;
- Realização de um encadeamento de evidências, possível de trazer ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e os resumos e conclusões a que se chegou.

2.3 Etapas da Pesquisa

Para definição das etapas da pesquisa foram utilizadas algumas medidas sugeridas por Yin (2003) dentre elas é possível destacar: conceitos para a elaboração de entrevistas, material para a formatação do protocolo e definição de tópicos para que seja possível estruturar fontes de apoio durante o desenvolvimento e condução das pesquisas realizadas.

Após a definição do protocolo de entrevistas o desenvolvimento da pesquisa foi estruturado da seguinte forma:

- a) Identificação e delimitação das instituições financeiras pesquisadas, que possuíssem determinados critérios específicos como:

- Bancos Privados e múltiplos classificados como de médio porte, que depois de identificados, contatados e confirmada a intenção de participar do desenvolvimento da pesquisa foram denominados como: BETA GAMA e ÔMEGA;

- Os Bancos participantes da pesquisa deveriam ter atuação em todo o mercado bancário brasileiro, não havendo objeção quanto à possibilidade de atuação em outros mercados e número mínimo de agências mínima em determinadas regiões;

- Os Bancos participantes da pesquisa deveriam ter como foco de atuação o segmento de Mercado de pessoa jurídica;

- Os Bancos participantes da pesquisa, mesmo os que possuem participação estrangeira, deveriam ter seu corpo diretivo ou centralização dos processos de decisão na região sudeste;

- Os Bancos participantes da pesquisa, deveriam ter como um de seus objetivos a melhoria de desempenho na conquista do mercado alvo e;

- Os Bancos participantes da pesquisa, deveriam ter passado por processo de incorporação ou aquisição necessariamente no período de 1994 a 2003, e que não tivessem apresentado prejuízo contábil nos resultados de exercícios anteriores.

b) Foram identificados e escolhidos, para o desenvolvimento das entrevistas, profissionais que pudessem preencher algumas características, necessárias aos objetivos da pesquisa, entre as quais, destacam-se:

- Pessoas cujo currículo profissional comprovem experiência na gestão de departamentos ou unidades de operações ou negócios, em instituições financeiras do mercado brasileiro;
- Profissionais que tenham participado de processos de tomada de decisão operacional ou estratégica em Bancos Múltiplos;
- Profissionais que possuam no mínimo dez anos de experiência no mercado financeiro brasileiro;
- Pessoas que tiveram a oportunidade de trabalhar em Bancos que passaram por processos de fusão ou aquisição dentro do período pesquisado;
- Pessoas que tenham conhecimento de boa parte da estrutura organizacional das instituições em que trabalhavam e tenham noção da contextualização histórica da instituição financeira pesquisada;
- Entrevistados que devem estar exercendo atualmente alguma função no mercado financeiro brasileiro, não sendo obrigatório estar trabalhando em algum banco ou na instituição foco da pesquisa e;
- Os entrevistados poderão expressar opiniões pessoais a cerca do fenômeno.

Após definir as características das instituições e o perfil do entrevistados, procurou-se estabelecer algumas delimitações, sendo estas de extrema importância para que resultados fossem alcançados. Entre as principais, foi possível relacionar os seguintes itens:

- Permitir que o processo de incorporação das instituições financeiras pesquisadas pudesse ter acontecido em diferentes momentos do mercado brasileiro;

- Ignorar fatores externos indiretos que pudessem influenciar nos resultados da pesquisa, tais como: Crise mundial em Mercados Financeiros de Países Emergentes, Alterações e movimentações ocorridas no cenário político brasileiro;
- Estipular que o período da pesquisa não fosse superior ao prazo de dez anos;
- Guardar sigilo ao divulgar informações, atribuindo nomes fictícios às instituições pesquisadas e aos entrevistados, para preservá-los por questões de segurança;
- Assegurar-se de que os bancos pesquisados não poderiam estar em processo de liquidação ou sob intervenção do Banco Central do Brasil;

A aplicação das entrevistas, com o auxílio de protocolo, teve como objetivo fazer com que os entrevistados passassem informações relevantes a respeito da estrutura organizacional, esclarecessem conceitos sobre administração dos procedimentos operacionais dos bancos. Com isso, foi possível identificar critérios de gestão bancária e formas de elaboração de estratégias operacionais das instituições financeiras pesquisadas antes de passarem pelo processo de incorporação.

Os levantamentos dos dados e das informações obtidas nos protocolos de entrevista estão relacionados no capítulo Análise de Resultados. A íntegra dos protocolos de entrevista, bem como, o modelo básico de protocolo de entrevista elaborado para aplicação dos trabalhos constam dos anexos do trabalho.

2.4 Procedimentos de coleta e Análise de dados

O desenvolvimento da pesquisa foi realizado em duas etapas. A primeira fase levou a um levantamento de dados, que envolveu um trabalho de classificação dos bancos, identificação das legislações do Banco Central do Brasil sobre o tema proposto e definição dos critérios de segmentação bancária utilizado como base de pesquisa. Dentro da etapa de levantamento, procurou-se identificar a existência de algum tipo de similaridade entre os processos de prestação de serviços adotados pelas instituições pesquisadas.

Na segunda fase, foi desenvolvido um protocolo para entrevista, com o objetivo de conseguir dados e informações necessárias, para comprovar as similaridades entre as instituições financeiras pesquisadas. O protocolo desenvolvido para atender tal objetivo, foi elaborado, tendo em vista:

- O processo e estrutura organizacional e encontrar fatores;
- As formas e critérios de gerenciamento dos fluxos de processos operacionais;
- Os eventuais pontos de similaridade ou diferenças entre os processos;

O protocolo de entrevistas também teve como objetivo estabelecer um instrumento, que pudesse conter procedimentos e regras gerais para serem seguidas, conforme o que foi definido nos objetivos do projeto. Segundo YIN (2003), considera-se isto uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento de um projeto de casos múltiplos.

A preocupação com a elaboração de um protocolo adequado aos propósitos da pesquisa é considerada uma das principais táticas para que se possa aumentar a confiabilidade do estudo de caso e tem um papel muito importante na orientação do pesquisador na condução das entrevistas com o público alvo.

Para que os objetivos dessa pesquisa fossem alcançados, algumas propostas foram desenvolvidas. Vale enumerá-las:

- 1- Realizar perguntas adequadas ao objetivo do trabalho, possibilitando que as repostas sejam relevantes e passíveis de interpretação correta;
- 2- Trabalhar adequadamente para ser um bom ouvinte, procurando não se enganar pelas próprias ideologias e preconceitos;
- 3- Estabelecer um procedimento imparcial em relação aos entrevistados, estar sempre sensível e atento a eventuais provas ou informações contraditórias;
- 4- Evitar narrações longas, uma vez que, este procedimento pode influenciar ou desencorajar o entrevistado durante o processo de coleta de informações.

Após a realização da entrevista, onde se procurou não mencionar o nome do entrevistado, bem como o da instituição a que ele pertencia, foi realizado um fichamento das informações coletadas durante as entrevistas. Este fichamento teve como propósito comparar os dados e depoimentos, com o objetivo de identificar pontos de similaridade com objetivo do trabalho desenvolvido. Este fichamento procura descrever de forma geral alguns pontos importantes, tais como:

- Os cargos de cada um dos entrevistados;
- As funções atribuídas a eles enquanto trabalhavam na instituição pesquisada;
- A existência de algum departamento ou unidade sob sua responsabilidade;

- A maneira como o entrevistado participava das decisões operacionais e estratégicas da organização.

O contato para realização das entrevistas foi informal, em local e horário escolhidos pelo entrevistado, sendo explicado a cada entrevistado que a pesquisa seria utilizada para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico, e que os resultados seriam disponibilizados exclusivamente para o desenvolvimento da pesquisa.

Durante o desenvolvimento das entrevistas foi utilizado um roteiro de perguntas semi-estruturadas, para que houvesse possibilidade de realizar complementações das perguntas, conforme fosse identificado algum tipo de peculiaridade em relação à instituição ou em relação ao entrevistado durante o processo de entrevista.

Foi realizada transcrição de todas as respostas e comentários mais significativos, com o objetivo de estabelecer transparência na análise do conteúdo e relevância na comparação das informações apuradas.

Todas as informações foram armazenadas e compiladas por similaridade de objetivos, gerenciamento de processos, critérios de decisão operacional e Gestão Bancária. Após a apuração dos dados foi feita uma análise comparativa com as informações conseguidas na primeira etapa da pesquisa, com o objetivo de identificar pontos de similaridade entre as instituições que pudessem contribuir para identificação de resultados e considerações finais.

As fitas contendo as entrevistas ficarão guardadas por um prazo mínimo de três anos e estarão à disposição para esclarecimento de eventuais dúvidas ou questionamentos específicos, se necessário.

Após uma análise e interpretação de todas as informações apuradas durante a pesquisa, foi realizada uma comparação com a bibliografia sugerida para que as informações obtidas na fundamentação teórica pudessem contribuir para a identificação de alguns procedimentos utilizados pelas instituições pesquisadas. Também poderão servir de instrumento de pesquisa bibliográfica para a elaboração das conclusões finais.

Segue, abaixo, roteiro utilizado como instrumento básico para elaboração do protocolo de entrevistas, apresentando as etapas e critérios estabelecidos para a formalização

do fichamento das informações colhidas durante a realização das entrevistas. O roteiro do protocolo foi assim definido:

i. *Fichamento do Entrevistado*: (Identificar o entrevistado apresentando uma síntese de suas atividades e responsabilidades na organização);

ii. *Objetivo da Pesquisa*: (ser descrito de acordo com o perfil do entrevistado e identificado conforme referências indicadas no projeto de pesquisa);

iii. *Resumo*: (deverá ser uma abordagem do resultado da entrevista, evidenciando pontos que foram relevantes para o resultado da pesquisa);

Parte I – Serviços e Processos

Parte II – Estratégia Operacional (Critérios Estratégicos)

Parte III – Gestão Bancária

iv. *Palavras chave*: (a serem classificadas conforme sua conotação na entrevista e identificadas de acordo com sua relevância);

v. *Metodologia*: (a ser descrita conforme o tipo de entrevista, identificando-a de acordo com conceitos estabelecidos na dissertação);

vi. *Conclusão*: (transcrição de partes que estejam ligadas ao objeto proposto e identificação de sugestões e/ou contribuições relevantes para o desenvolvimento da pesquisa).

2.5 Limites do Resultado da Pesquisa

A pesquisa não considerou algumas peculiaridades específicas das instituições pesquisadas, consideradas como não pertinentes ao desenvolvimento, elaboração e análise dos resultados. Assim, não foram mencionados os seguintes:

- Quantidade de funcionários;
- Composição acionária;
- Número de agências;
- Bancos que também trabalham em outros segmentos de mercado como, por exemplo, a área de varejo.

As instituições financeiras pesquisadas, apesar de terem atuação em todo o território nacional apresentaram estrutura organizacional diferenciada e até mesmo, cargos de direção sem equivalência relativa.

Foram identificadas cinco instituições financeiras privadas que passaram por processo de incorporação durante o período de análise. Todas foram contatadas, mas somente três se disponibilizaram a colaborar com a elaboração dos trabalhos e realizar as entrevistas elaboradas conforme foi estabelecido no protocolo de entrevistas.

Algumas pessoas das duas instituições que não participaram do desenvolvimento da pesquisa, inicialmente sinalizaram positivamente para a realização das entrevistas, mas quando contatadas para agendar a data de seus depoimentos, alegaram “falta de tempo”. Foi decidido, então, trabalhar com o material de pesquisa disponível, conseguido nas três instituições que concordaram em contribuir com o desenvolvimento da pesquisa. As outras duas foram consideradas desistentes do projeto.

A pesquisa não teve como objetivo identificar processo operacional ou estratégias utilizadas em operações de tesouraria, movimentação financeira (posicionamento de fluxo de caixa) ou ganho de capital originado de operações realizadas no mercado financeiro interbancário.

Alguns protocolos de entrevistas tiveram suas gravações interrompidas devido a eventuais exigências do ambiente escolhido para realização dos depoimentos ou por solicitação do entrevistado.

É importante lembrar que a pesquisa teve como objetivo analisar um período específico, na história do mercado financeiro brasileiro. Não foram considerados, para coleta de dados e base de análise, fenômenos ocorridos após a segunda metade do ano de 2003.

3 – ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o resultado obtido nos protocolos de entrevista realizados nas instituições bancárias que disponibilizaram seu pessoal para a realização da coleta de dados e realização da pesquisa.

Para facilitar o entendimento e avaliação da Análise dos Resultados, é importante apresentar uma síntese histórica das instituições financeiras pesquisadas. Com base nas informações colhidas nos Relatórios Anuais de 2000 a 2002, da Associação Brasileira de Bancos (ABBC) as instituições que participaram da pesquisa estavam classificadas entre as 20 (vinte) maiores do mercado financeiro brasileiro e atuavam em todo o Território Nacional, sendo incorporadas durante o período de 1996 a 2003.

As instituições pesquisadas foram selecionadas entre os bancos: Bandeirantes, Noroeste, Geral do Comércio, Mercantil de São Paulo, Sudameris Brasil, Boa Vista, Cidade, Pactual, Banco de Crédito Nacional (BCN), Real, Banco Bilbao Vizcaya Brasil (BBV) e Banco Francês e Brasileiro (BFB). Das Instituições citadas, três delas aceitaram participar da pesquisa, que neste trabalho receberão os nomes fictícios de Banco “Beta”, “Gama” e “Ômega”.

Foram realizadas seis entrevistas com horário marcado conforme disponibilidade de agenda e tempo das pessoas escolhidas para realização das entrevistas.

O protocolo preparado pré-estabeleceu os seguintes objetivos que, de alguma forma, foram explorados durante a entrevista:

- Colher informações ou conhecer a estrutura organizacional das instituições pesquisadas;
- Obter o parecer sobre os procedimentos e implantação dos processos e serviços oferecidos nos bancos pesquisados;
- Identificar a existência de alguma ferramenta que pudesse avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições;

- Obter informações sobre conceitos e política de aplicação de estratégias para atuar no mercado bancário;
- Conseguir informações sobre conceitos de gestão bancária, política e controle de riscos e prevenção contra fraudes;
- Identificar pontos em comum que permitissem descobrir focos de similaridade nos bancos pesquisados.

3.1 – Operações Bancárias

Este tópico tem como meta relatar as informações registradas sobre Serviços e Processos cujo foco estava em obter, dos entrevistados, informações sobre a estrutura organizacional, processos de implantação dos serviços e ferramenta possível de avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições pesquisadas.

3.1.1 – Serviços e Processos no Banco Gama

O Entrevistado SEIS, que exercia cargo de Gerente Regional, responsável pelo planejamento operacional e assessoria da diretoria executiva do Banco Gama informou que a instituição apresentava uma estrutura organizacional que facilitava os processos e sistemas operacionais do Banco, o Entrevistado CINCO, que exercia cargo de Gerente Administrativo e Operacional da Área Internacional do mesmo banco, informou que a instituição apresentava agilidade em seu processo de tomada de decisão confirmando as informações do Entrevistado SEIS. Ambos os entrevistados do Banco Gama confirmaram a existência de uma estrutura familiar e respeito à hierarquia, apesar de existir efetiva participação da diretoria executiva no processo de decisão.

Com relação ao processo de implantação de serviços, ambos os entrevistados do Banco Gama informaram que a instituição apresentava uma preocupação com a eficiência e capacitação dos funcionários aos processos de atendimento. Informaram que o Banco buscava apresentar ferramentas adequadas para atendimento aos clientes e prestação de serviços.

Os protocolos de entrevista também identificaram a preocupação em estabelecer ligação com segmentos específicos, principalmente no atendimento de pessoas jurídicas, considerando, em ambos os casos, que o serviço prestado pelo banco era de boa qualidade.

Os entrevistados informaram que o Banco tinha, como procedimento, desenvolver ferramentas e sistemas de informação para diminuir os trabalhos burocráticos, melhorando assim as condições de prestação de serviços que pudessem atender necessidades específicas de cada segmento.

Por intermédio dos protocolos de entrevista, também foi possível observar que o sistema desenvolvido pelo Banco permitia medir parâmetros de qualidade da prestação de serviços, com possibilidade de atender às necessidades dos clientes. Os entrevistados apresentaram esta ferramenta como um diferencial em relação ao mercado, sendo adequadamente utilizada em serviços para o banco incorporador.

3.1.2 – Serviços e Processos no Banco Ômega

Com relação às informações do Entrevistado QUATRO, que exercia a função de Gerente de Produtos e Expansão de negócios no Banco Ômega, também foi possível observar que a estrutura da instituição era simplificada, permitindo que os processos de decisão fossem considerados eficientes, apesar de considerá-la um pouco burocrática (o conceito burocrático, conforme opinião do entrevistado, significa que, a filial brasileira tinha de seguir determinados processos de uniformização estabelecidos pela matriz que não agregavam valor aos resultados).

Já o Entrevistado UM, que exercia a função de Superintendente de Produtos Estruturados, representando a mesma instituição, informa que a estrutura seguia um modelo de gestão global que respeitava muito a hierarquia, apesar de não existir um centralizador de

decisões. Considerava o modelo, na teoria, muito bom, mas, na prática, necessitava de adequações.

Ambos os entrevistados do Banco Ômega, confirmaram a existência de um modelo de gestão, implantado para atender às necessidades e demandas do mercado bancário brasileiro. O Entrevistado UM informou que houve demora em implantar o modelo de gestão, por esse motivo houve alguns problemas de assimilação e, automaticamente, a necessidade de promover pequenos ajustes para adaptá-lo ao mercado. O entrevistado QUATRO, não forneceu detalhes sobre este ponto.

Houve um consenso entre os entrevistados, quanto ao modelo de gestão utilizado pelo Banco, pois identificou-se que a instituição buscava uma melhora de qualidade na prestação de serviços, bem como, um diferencial em relação aos serviços da concorrência que pudesse facilmente ser identificado pelos clientes.

Os entrevistados informaram que o Banco procurava dentro de seu modelo de gestão, estabelecer suporte tecnológico e equipamentos adequados para que os serviços pudessem ser evidenciados. Segundo os entrevistados, o Banco tinha preocupação efetiva com a formação e capacitação dos funcionários, principalmente para adequá-los ao modelo de gestão proposto.

Os entrevistados do Banco Ômega também informaram que foram desenvolvidas plataformas de atendimento, focadas nas necessidades de pessoa jurídica, o que exigiu o preparo de equipes, visando a este nicho de mercado. Em ambos, as plataformas de atendimento foram consideradas um diferencial na prestação de serviços.

3.1.3 – Serviços e Processos no Banco Beta

O Entrevistado TRÊS, que exercia a função de Diretor Adjunto da Região Sudeste do Banco Beta, esclareceu-se que a Instituição apresentava uma estrutura organizacional centralizada e obedecia a uma hierarquia muito rígida. Não obstante, os processos de decisão não eram demorados, segundo a opinião do entrevistado. Esta cultura acompanhou o Banco desde sua fundação até sua venda. Sendo considerado, segundo o entrevistado, durante toda sua existência, uma empresa de ‘dono’.

O Entrevistado DOIS, que exercia a função de Gerente Regional do setor de desenvolvimento de negócios do Banco Beta, não defende a mesma opinião. Informou que a estrutura muito centralizada dificultava o processo de tomada de decisão e o fluxo operacional. Apesar de existir uma pequena divergência com relação ao processo de tomada de decisão ambos os entrevistados concordaram que os serviços prestados pelo Banco eram considerados de boa qualidade pelos clientes.

Questionados, sobre a existência de uma ferramenta capaz de ajudar na avaliação da prestação dos serviços ou processos utilizados pela instituição, ambos informaram que o Banco não possuía esse tipo de instrumento.

Quando questionados sobre como conseguiam identificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, ambos informaram que o Banco tinha como procedimento manter contato freqüente com os clientes, feito pelos próprios funcionários, que identificavam como o serviço poderia ser melhorado.

O Banco Beta, por intermédio dos protocolos realizados, informou que havia uma aposta muito grande na tradição e eficiência em determinados serviços e produtos, como também, na competência para praticar preços competitivos em relação aos concorrentes diretos no mercado.

Com relação à implantação de processos para realização dos serviços, também não houve consenso entre os entrevistados. O Entrevistado TRÊS informou que o Banco procurava direcionar seus esforços para determinados nichos de mercado. Já o Entrevistado DOIS informou que não existia segmentação implantada, mas o projeto estava em andamento.

Outro ponto passível de ser identificado durante as entrevistas, foi que a instituição, apesar de não apresentar uma estrutura de segmentação, trabalhava realmente com seus esforços direcionados para determinados nichos de mercado, alterando-os de acordo com os movimentos do mercado.

Os entrevistados manifestaram a mesma opinião quando foram questionados a respeito dos sistemas e tecnologia utilizada pela instituição. Ambos informaram que o Banco não desenvolvia seus próprios sistemas. Quando necessário, buscava no mercado produtos já desenvolvidos que pudessem atender às demandas e necessidades da Instituição. O Entrevistado DOIS informou que as aquisições eram realizadas não por uma questão de

preço e sim por falta de um corpo funcional qualificado, para desenvolver determinados sistemas.

Ambos os entrevistados informaram que o Banco possuía um sistema de informação consolidado, apesar de apresentar dificuldades com relação à agilidade e adequação de linguagem dos sistemas.

Com relação ao diferencial de mercado, os entrevistados informaram que a instituição era caracterizada pelo serviço especializado e competitividade em preço.

3.1.4 – Análise Comparativa de Serviços e Processos

Procurando identificar pontos em comum para consolidar as informações recebidas sobre serviços e processos utilizados nas instituições pesquisadas, foi possível identificar que as instituições Omega e Gama desenvolviam objetivos similares em relação ao processo de capacitação tecnológica, e formação profissional.

As duas instituições apresentaram uma preocupação com a adequação dos sistemas do Banco com as necessidades de seu público alvo, procurando adaptar ou desenvolver sistemas, de acordo com as demandas de mercado, demonstrando também uma preocupação com a avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Os depoimentos registrados nesta parte da entrevista confirmam a contribuição teórica de Zeithami, Parasuraman e Berry (1990) que defende a necessidade de compreender a importância do fornecimento dos serviços, desenvolvendo um processo contínuo de monitoramento das percepções dos clientes sobre a qualidade, identificando as causas das discrepâncias e adotando alternativas adequadas para realização dos processos de melhoria contínua.

Já a instituição Beta apresentou uma preocupação maior com resultados e uma concentração de esforços em produtos específicos que possibilitassem à instituição um determinado reconhecimento no mercado.

Foi possível observar que todas as instituições pesquisadas direcionavam seus esforços para segmentos específicos do mercado. As instituições Omega e Gama já estavam estruturadas para este tipo de atendimento, já a instituição Beta, não apresentava uma estrutura claramente definida, mas sua forma de atuar caracterizava uma evidente

preocupação com determinados nichos de mercado. Estes pontos vão de encontro às considerações de Soares e Correa (1994) que observam a necessidade de estabelecer classificação para os serviços, para que seja possível obter de forma adequada resultados esperados.

Com relação à estrutura organizacional, todas as instituições pesquisadas independentemente da composição acionária, apresentaram um mesmo ponto em comum, ou seja, uma evidente preocupação com o respeito hierárquico organizacional.

3.2 – Estratégia Operacional

Este tópico tem como meta relatar as informações registradas sobre Estratégias Operacionais e Critérios Estratégicos, cujo foco está em obter dos entrevistados, informações sobre conceitos e política de aplicação de estratégias voltadas para atuação de produtos e serviços ou algum segmento de mercado específico, objeto de estratégia operacional.

3.2.1 – Critérios Estratégicos do Banco Gama

As informações do Banco Gama, representadas no Entrevistado SEIS, informam que as bases das estratégias estavam direcionadas para a segmentação de mercado com foco principal nas chamadas plataformas de “*Middle Market*”. Na opinião do entrevistado, o banco considerava que o desenvolvimento de produtos focados em um segmento específico de mercado poderia melhorar consideravelmente a atuação do Banco em relação à concorrência.

Durante os depoimentos foi possível observar que o Banco utilizava também um modelo de gestão como base para aplicação dos processos, amparando-se em manuais de procedimentos e definição de responsabilidades. O Entrevistado CINCO chegou a mencionar a utilização de uma empresa de consultoria externa para ajudar na definição dos objetivos e colaborar com a implantação, de forma adequada, de um segmento, considerado pela instituição, de grande potencial de exploração.

Os dois protocolos do Banco Gama demonstraram que a instituição realizava vários procedimentos para a execução das estratégias, apresentando uma preocupação com a identificação e o envolvimento do corpo funcional com o processo de implantação das atividades. Sendo mencionado durante o depoimento do Entrevistado CINCO, a existência de uma equipe de trabalho responsável pelo acompanhamento das atividades e execução das estratégias.

3.2.2 – Crítérios Estratégicos do Banco Ômega

O Banco Ômega apresentou estratégia operacional fortemente amparada em um modelo de gestão global. Os depoimentos mostraram que as estratégias tinham como objetivo estabelecer um trabalho específico para o segmento chamado ‘Empresas’.

O Entrevistado QUATRO procurou evidenciar que as estratégias procuravam estabelecer critérios rígidos de análise, sendo definido por intermédio de um plano estratégico anual com avaliações trimestrais e semestrais. Em sua opinião, este tipo de procedimento permitia um melhor acompanhamento das metas, e quando necessário, possibilitava intervenções rápidas e eficientes para evitar distorções nos objetivos.

Os entrevistados confirmam a utilização de consultoria especializada para auxiliar a formalização das estratégias definidas pela instituição. No caso do Banco Ômega, foi identificada uma preocupação para adequar o modelo de gestão previamente estabelecido, às condições do mercado financeiro brasileiro.

O Entrevistado UM procurou evidenciar que o Banco Ômega apresentava suas estratégias para todos os funcionários, de forma clara e bem definida. Em sua opinião o Banco também demonstrava uma preocupação com o desempenho e capacitação funcional de toda sua equipe de trabalho.

Os meios utilizados para divulgação de procedimentos utilizados pelo Banco Ômega foram considerados como eficientes, pelos entrevistados embora, de certa forma, burocráticos. Em alguns casos, não apresentavam muita clareza, causando certa confusão de entendimento junto à rede de agências. De forma geral, tal característica não prejudicava a realização dos trabalhos.

3.2.3 – Critérios Estratégicos do Banco Beta

A análise realizada nos protocolos do Banco Beta, não permitiu identificar a existência de um modelo de gestão para realização de estratégias, aplicado a um segmento específico de mercado. O que foi possível observar é que as estratégias eram estabelecidas pela alta direção do Banco, conforme as oportunidades de mercado, podendo ser modificadas de acordo com os índices de produtividade e avaliação dos serviços.

Os dois protocolos informaram que o Banco Beta não apresentava uma segmentação de mercado explícita, mas ambos concordaram que o banco procurava trabalhar direcionado para determinados produtos ou oportunidades pontuais de mercado, conforme evidenciado no depoimento do Entrevistado DOIS.

Durante os depoimentos, foi possível observar que a execução das estratégias era realizada de forma segmentada. O Banco buscava identificar em quais dos produtos por ele oferecidos, pudesse colher melhores resultados. Para isto, desenvolveu uma área chamada de riscos, com o objetivo de fornecer parâmetros e suporte operacional para que a alta direção tivesse ferramentas capazes de ajudar na definição e estabelecimento de estratégias, de acordo com a necessidade de cada área da instituição.

Os protocolos do Banco Beta, não apresentaram um consenso com relação à divulgação dos procedimentos de estratégias. Isto porque, durante o depoimento do Entrevistado TRÊS foi observada a existência de um sistema capaz de divulgar material e suporte para execução das estratégias, bem como, acompanhamento e evolução das metas e objetivos. Já no depoimento do Entrevistado DOIS foi recebida a informação de não haver nenhum instrumento formal para divulgação das estratégias. As diretrizes eram passadas de maneira informal pela diretoria, o que possibilitava uma freqüente alteração na forma de execução das estratégias. Não foi possível identificar, com muita objetividade, qual dos dois depoimentos estava realmente mais consistente. Mas as declarações do Entrevistado DOIS em relação a este conceito foram apresentadas com maior tranquilidade e propriedade.

3.2.4 – Análise Comparativa de Estratégia Operacional e Critérios Estratégicos

Para identificar pontos em comum visando consolidar as informações recebidas sobre estratégias operacionais e critérios estratégicos aplicados nas instituições pesquisadas, foi possível identificar claramente que as instituições Gama e Omega apresentavam uma preocupação com a implantação de um modelo de gestão, capaz de estabelecer diretrizes e adequar o posicionamento destes bancos conforme a tendência do mercado e expectativa de exploração de potencialidade por eles identificados.

O Banco Beta, não evidenciou em seus protocolos um modelo de gestão específico, mas podia ser caracterizado por sua eficiência em determinados produtos e oportunidades pontuais de mercado, mostrando com isso uma capacidade muito grande para atuar de forma direcionada e focada em determinados objetivos.

Esses conceitos abordados pelos entrevistados contribuem com os estudos de Gonçalves Jr e Leitão (1996), que abordam a importância da modelagem dos sistemas de informação e sua contribuição para o apoio das decisões de natureza estratégica.

Com relação à avaliação das oportunidades de mercado, os protocolos dos bancos entrevistados mostraram a existência de departamentos específicos dentro das instituições, responsáveis por realizar pesquisas de mercado e identificar oportunidades que pudessem ser exploradas de forma eficiente. Todos os protocolos informaram que estas áreas eram muito eficazes em suas atividades apresentando sempre trabalhos de qualidade.

Gianesi & Correa (1994), também abordam que identificar as oportunidades de mercado colabora com os critérios competitivos. Lembram que a importância desses critérios pode variar de acordo com as prioridades identificadas em consumidores de um segmento de mercado.

Os protocolos dos Bancos Gama e Omega, também evidenciaram muita similaridade nos meios de divulgação e procedimento das estratégias. Foi possível observar, também, que o modelo de gestão utilizado por estas instituições sugeria uma preocupação com a eficiência dos processos e comprometimento do corpo funcional com a execução das estratégias. Estes pontos também estão subordinados a conceitos de Estratégia Competitiva abordados por Porter (1980).

3.3 - Gestão Bancária

Este tópico apresenta as informações registradas sobre Gestão Bancária, cujo foco estava em obter, dos entrevistados, informações sobre conceitos de Gestão Bancária, política de controle sobre os riscos e prevenção contra fraudes e identificar grau de comprometimento dos funcionários com a instituição.

3.3.1 – Banco Ômega

As informações do Banco Ômega, sobre gestão bancária relacionadas nos depoimentos dos Entrevistados UM e QUATRO registram uma preocupação muito grande do Banco em estabelecer um controle de sistema de segurança de informação. Os entrevistados informaram a existência de uma área específica para responder pelos controles de risco e gerenciamento de processos, tendo a responsabilidade de acompanhar a consolidação e veracidade das informações registradas na instituição.

Os controles foram classificados como adequados e os entrevistados entendiam que a instituição tinha uma preocupação com a diminuição de dispersão dos processos, melhorando com isso a capacidade de realizar controles.

Com relação à competitividade os protocolos registraram que a instituição acreditava muito na credibilidade e estabilidade que apresentava para o mercado financeiro, principalmente em relação ao externo onde atua em diversos países. O Banco acreditava em um modelo de gestão de sucesso com padrão internacional, com plenas condições de ser implantado e perfeitamente assimilado pelo mercado brasileiro.

Os protocolos também registraram que a instituição conseguia manter uma política de comprometimento e dedicação efetiva dos funcionários em relação aos objetivos da organização.

3.3.2 – Banco Gama

As informações sobre gestão bancária conseguidas sobre o Banco Gama, por meio do depoimento dos Entrevistados CINCO e SEIS, deixam claro que o Banco possuía um sistema de plataforma que possibilitava uma consolidação de dados, sendo possível gerenciar riscos e estabelecer controles de prevenção como evidenciado nas colocações realizadas pelo Entrevistado CINCO. O Banco desenvolveu um sistema de classificação de risco de crédito para seus clientes, muito similar ao utilizado pelo próprio Banco Central, e segundo o Entrevistado SEIS, chegou a ser elogiado pelo próprio órgão fiscalizador.

Para os sistemas de informação do Banco Gama, os protocolos informaram que o banco apresentava uma preocupação com o fluxo das informações procurando, sempre que possível, facilitar os processos por intermédio de sistemas eletrônicos.

Com relação à competitividade o Entrevistado CINCO não foi muito objetivo, apesar de confirmar a existência de comprometimento do corpo funcional com a organização. Já o Entrevistado SEIS destacou a eficiência do Banco nas atividades operacionais e administrativas, principalmente em relação ao segmento-foco da pesquisa. Informou, também, a existência de um alto índice de comprometimento das equipes de trabalho com a instituição.

3.3.3 – Banco Beta

As informações sobre gestão bancária do banco Beta, também registraram a existência de uma área específica, responsável pelos controles de risco e gerenciamento de processos. Os protocolos também informaram que houve muito investimento, com o objetivo de fiscalizar as informações registradas na instituição, bem como, estabelecer prevenção contra riscos de lavagem de dinheiro. Os entrevistados informaram que os sistemas foram adquiridos junto a grandes bancos principalmente os que foram sugeridos pelo Banco Central.

Para o sistema de informação e gerenciamento de processos do Banco Beta, o Entrevistado DOIS não respondeu, alegando falta de informações suficientes para responder. Já o Entrevistado TRÊS informou que não havia preocupação em estabelecer processos sofisticados. Tudo é realizado de forma burocrática e eficiente, tendo sempre como preocupação um crescimento de escala, adequado ao corpo funcional e aos objetivos do Banco.

Com relação à competitividade os protocolos do Banco Beta registraram algumas informações como: busca na centralização de serviços; foco no atendimento personalizado de determinados serviços e produtos; política de pouca exposição ao risco, o que representava solidez para o mercado, segundo o entendimento do entrevistado. Com relação ao comprometimento do quadro funcional não foi efetivamente declarado, mas foi possível observar que o Banco contava com um alto índice de comprometimento de seu quadro de funcionários. Esta afirmação pode ser evidenciada, após o entrevistado declarar, que o percentual médio de tempo de serviço do quadro funcional da instituição era superior a dez anos, mostrando com isso pouca rotatividade e baixo índice de demissão em toda a instituição.

3.3.4 – Análise Comparativa de Gestão Bancária

Buscando evidenciar pontos em comum que possibilitem consolidar as informações recebidas sobre gestão bancária nas instituições pesquisadas, foi possível identificar que os bancos pesquisados, disponibilizavam boa parte de seu orçamento anual, em torno de quarenta por cento dos recursos destinados ao investimento, para serem aplicados em sistemas de segurança e consolidação de informações. Principalmente no que se refere à exposição ao risco de crédito, todos eles mostraram muita preocupação com as políticas de crédito e risco estabelecidas pelo Banco Central e procuravam sempre trabalhar em conformidade com as exigências do órgão regulador.

Com relação aos gerenciamentos de processos, os protocolos não apresentaram nenhum destaque em especial, até mesmo porque os entrevistados não mostraram a preocupação de mencionar detalhes específicos sobre as questões a eles formuladas.

Com relação à competitividade, o comprometimento do quadro funcional com os objetivos do Banco foi um ponto importante para ser destacado. Os Bancos também apresentaram uma competência muito significativa nos setores que estabeleceram um determinado foco de atuação.

4 – CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo investigar os processos e critérios de avaliação utilizados, para tomada de decisão gerencial, em Bancos Comerciais Privados, que passaram por um processo de incorporação, devido à mudança de perfil do mercado financeiro brasileiro, após a implantação do Plano Real.

Para que fosse possível evidenciar pontos importantes como, estrutura organizacional, gerenciamento de processos, critérios de análise para tomada de decisão e gestão da qualidade dos serviços, foram utilizados levantamentos de dados documentais, e realizados protocolos de entrevistas pré-selecionadas.

Este material serviu, além de seus propósitos, como subsídio na compreensão de algumas estratégias aplicadas a processos de prestação de serviços. Possibilitou, que fosse evidenciada uma preocupação constante com a conquista de nichos de mercado específicos, como identificado nos processos de segmentação ou estratégias de posicionamento, para exploração de determinados produtos ou serviços do mercado financeiro.

Nesta pesquisa, os Bancos demonstraram bastante preocupação com o desenvolvimento de processos capazes de destacar, com eficiência, produtos e serviços prestados para seus clientes. Objetivavam a conquista de nichos específicos de mercado denominados de segmento Empresas, classificado como pessoa jurídica de médio porte conforme classificação apresentada na introdução deste trabalho.

Após devida análise das entrevistas, foi possível mensurar que o processo de segmentação utilizado, pelas instituições, foi uma das principais estratégias utilizadas para que seu público alvo obtivesse uma melhor qualidade na prestação de serviços, e um diferencial de oferta de produtos oferecidos pelo mercado financeiro brasileiro. Esse processo, também possibilitou que os Bancos passassem a estabelecer fluxos operacionais específicos de atendimento, de acordo com a necessidade ou perfil de seus clientes.

Sendo assim, estes bancos estabeleceram dentro de seus objetivos a necessidade de desenvolver sistemas próprios que atendessem demandas específicas de seus clientes. Procuraram investir na capacitação e formação profissional das equipes de trabalho e buscaram, sempre que possível, um equilíbrio entre os recursos disponibilizados e as habilidades e competências do corpo funcional em relação às necessidades do público alvo.

A conquista deste público específico e o atendimento diferenciado, foram pontos em comum identificados nos objetivos das instituições aqui estudadas. Quanto aos processos e critérios de estratégia operacional, observou-se divergência em sua concepção. Os Bancos Gama e Ômega buscavam a implantação de um Modelo de Gestão, já o Banco Beta preocupou-se em explorar produtos específicos e determinadas oportunidades de negócios dentro do mercado bancário.

Essa diferença de estratégias é possível de ser explicada devido à estrutura organizacional das instituições. O corpo diretivo, tanto do Banco Gama quanto do Banco Ômega, apresentavam uma preocupação estratégica com a conquista de mercado e uma

preocupação em estabelecer posicionamento de mercado conforme a tendência de seus clientes explorando potencialidades previamente identificadas.

Já a estrutura apresentada pelo Banco Beta, familiar e conservadora, apresentava uma preocupação com a exploração de determinados produtos e o trabalho de identificação de oportunidades pontuais de mercado, apostando sempre em sua tradição de mercado e valores apresentados pelo banco.

Apesar de existir diferença entre as formas de implantação das estratégias, a análise de resultados evidenciou uma preocupação das instituições com a avaliação das oportunidades de mercado, eficiência dos processos e equipe de trabalho, com a qualidade na prestação dos serviços e reconhecimento do público alvo.

Conforme informações colhidas sobre gestão bancária, uma preocupação comum referia-se à política de controle de riscos e prevenção contra fraudes dentro das instituições. Os Bancos buscavam desenvolver, em seus sistemas, formas para obter segurança na consolidação das informações, principalmente em pontos referentes à exposição de risco de crédito e regras estabelecidas pelo órgão regulador do sistema financeiro, que é o Banco Central do Brasil.

Os depoimentos obtidos nas entrevistas contribuíram significativamente para que alguns pontos evidenciados nos objetivos da pesquisa pudessem ser compreendidos e até mesmo comparados. No entanto, além desses itens, a pesquisa possibilitou identificação de outro conceito que não havia sido considerado durante a elaboração do projeto.

O resultado da coleta de dados demonstrou que as competências, apresentadas nos processos de prestação de serviços para nichos específicos de mercado e implantação de sistemas de controles e prevenção contra riscos, foram pontos que contribuíram para decisão do processo de incorporação e mudança de controle acionário dos Bancos pesquisados.

As estratégias também contribuíram para essa decisão, a tabela 1.5 justifica os principais conceitos considerados para esta conclusão.

Tabela 1.5 – Estratégia Operacional dos Bancos Incorporados

Banco Beta	Execução de Estratégias segmentada com foco em produtos específicos e produtividade	
Banco Ômega	Adequar modelo de gestão as condições de Mercado e capacitação profissional nas equipes de trabalhos	
Banco Gama	Foco principal nas plataformas de " <i>Middle Market</i> " e modelo de Gestão com base na aplicação de Processos	

Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma, o novo controlador passou a utilizar quase que integralmente o gerenciamento dos processos e dos sistemas de avaliação de mercado, inicialmente desenvolvidos pelos Bancos incorporados.

Este procedimento teve como objetivo melhorar a performance de produção e prestação de serviços para o segmento de pessoa jurídica de médio porte, possibilitando ao novo controlador, a partir de então, atuar no mercado financeiro, com maior competitividade em relação aos seus concorrentes.

4.1 Sugestões para futuras pesquisas

O desenvolvimento deste trabalho permitiu que fossem identificadas outras oportunidades de pesquisas no mercado financeiro brasileiro. Se considerarmos que nos últimos anos tem havido uma sensível mudança nos processos de prestação dos serviços bancários, poderemos investigar pontos que contribuíram e possivelmente contribuirão para a qualidade e o dinamismo deste setor:

- Principais fatores que levam uma instituição financeira a realizar incorporações no mercado brasileiro;
- Identificar processos para conseguir destaque em serviços bancários voltados para a área de Varejo;

- Principais critérios para Avaliação operacional em bancos de Varejo do Mercado Brasileiro;
- Fatores que determinaram a segmentação dos Serviços Bancários no mercado brasileiro;
- A Entrada de Instituições financeiras estrangeiras no mercado brasileiro: quem ganha, os Bancos ou os Clientes?

É importante considerar que a atuação do Banco Central do Brasil no mercado financeiro brasileiro vai além de sua participação e representatividade na regulamentação e Normatização dos serviços bancários. Sendo assim, existe também a possibilidade de realização de novas pesquisas envolvendo a participação do Banco Central em áreas como Política Monetária e Política Cambial.

➤ **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABBC – Associação Brasileira de Bancos – Relatórios Anuais de 2000 a 2002.

ALBRECHT, K. e SANVICENTE, A. Z. *Revolução nos Serviços*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 254 p.

ANSOFF, Igor H, MCDONELL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BANCO BRASILEIRO DE DESCONTOS. *MANUAL DE ESTRUTURA DE RISCOS E CONTROLES* – Osasco: Bradesco – Setembro, 2002.

BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSELL, C.; SYMON, G. – Qualitative Research in Work Contexts. In: Catherine Cassel and Gillian Symon, eds. *Qualitative Methods in Organizational Research*. London, Sage Publications. 1994.

FEBRABAN, *A REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO*. Federação Brasileira e Associação dos Bancos, FEBRABAN. 2002.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J., *Administração de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2ª Edição – 2002.

GIANESI, L. G. N. e CORRÊA, H. L., *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*, Atlas, São Paulo. 1996.

GONÇALVES JR., G. G. e LEITÃO, S. P. *Percepção Informação e Decisão Organizacional*. Rio de Janeiro: Instituto de administração e Gerência da PUC-RIO, Set. 1996. (Documento de Trabalho n. 90).

GRONROOS, Christian, *Marketing Gerenciamento e Serviços – A competição por Serviços na Hora da Verdade*. Tradução Cristina Bazán. 14º Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUPTA, A K. *Estratégia das Unidades de Negócios: Gerenciando um Único Negócio*. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. Curso prático; estratégia. 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.100-125.

HANDORF, William C. *Business Plans and Bank Asset/liability Management Seminary*, Bradesco, Novembro. 2003

JOHNSTON, Robert., GRAHAM Clark., *Administração de Operações e Serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip, *Princípios de Marketing*, Santuário, 2003.

LAWLER, Edward E.; *Challenging Traditional Research Assumptions*. In: Edward E. Lawler, ed. *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*. San Francisco, Jossey Bass Inc. Publishers. 1985.

MARSHALL, Christopher; *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

MEIRELLES, A M. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/DACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

_____ ; GONÇALVES, C. A. *O que é Estratégia: histórico, conceito e analogias*. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). *Administração Estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*, Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. P. 21-33.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2. Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

_____,H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. *Safári de Estratégia; um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Daniel A. *Introdução à Pesquisa Científica*, Mestrado em Administração, FECAP, 2003. Artigo disponível em : www.fecap.br/dmoreira/textos_metodologia_03.htm. Acesso em 21 de Maio de 2003.

_____, Daniel A. *Natureza e Fontes do Conhecimento em Administração*, *Revista Administração on line*, FECAP nº 1, volume 1, Edição 2000. Artigo Disponível em: www.fecap.br/adm_online/art11/daniel.htm. Acesso em 21 de Maio de 2003.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*. New York: School of Retailing. New York University, v.70, n.3. 1994.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus. 1986.

_____, Michael E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 18º edição. 2001.

REED, Edward W. GILL, Edward k. *Bancos Comerciais e Múltiplos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHEMANNER, Roger W. *Service Operations Management*, Englewood Cliffs, N.I. Prentice Hall, 1986.

SILVA, J. Pereira; *Gestão e análise de Risco e Crédito*. São Paulo: Atlas, 2000.

SISBACEN – Sistema do Banco Central do Brasil. Consulta aos Documentos de Divulgação do Banco Central, Comunicado 94163143 – Resoluções de números 2099, 2554 e 2878, editadas em 26 de Julho de 1991, 26 de Agosto de 1994 e 24 de Setembro de 1998.

SOARES, Fabrício. CORRÊA, Valentino. *Serviços Cinco Estrelas – Uma Introdução à Qualidade nos Serviços*. Qualitymark, 1994.

STRICKAND III, A J. e THOMPSON JR., Artur A . *Planejamento Estratégico – Elaboração, Implantação e Execução*. Thomson Pioneira, 2000.

TÉBOUL, James. *A Era dos Serviços – Uma Nova Abordagem de Gerenciamento*. Qualitymark, 1999.

ULRICH, D. *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K., *Estudo de Caso – Planejamento e Método*. Porto alegre: Bookman, 2ª Edição, 2003.

ZACCARELLI, S. B. A Moderna Estratégia nas Empresas e o Velho Planejamento Estratégico, *RAE "light"*, São Paulo: FGV, v. 2, n. 5, p. 21-26, Setembro-Outubro, 1995.

ANEXO 1

RESOLUCAO 2.099 – Banco Central do Brasil

Divulgada em 26 de Agosto de 1994.

Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 17.08.94, tendo em vista o disposto no art. 4º, incisos VIII, XI e XIII, da referida Lei nº 4.595/64, na Lei nº 4.728, de 14.07.65, no art. 20, parágrafo 1º, da Lei nº 4.864, de 29.11.65, no art. 6º do decreto-lei nº 759, de 12.08.69, na Lei nº 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei nº 7.132, de 26.10.83, e no art. 7º do decreto-lei nº 2.291, de 21.11.86,

RESOLVEU:

Art. 1º Aprovar os regulamentos anexos, que disciplinam, relativamente às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil:

I - a autorização para funcionamento, transferência de controle societário e reorganização - Anexo I;

□ II - os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido, ajustado na forma da

regulamentação em vigor - Anexo II;

III - a instalação e o funcionamento de dependências no País - Anexo III;

IV - a obrigatoriedade de manutenção de valor de patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor, compatível com o grau de risco da estrutura de ativos - Anexo IV.

Art. 2º A observância dos padrões de capital e patrimônio líquido de que tratam os Anexos II e IV é condição indispensável para o funcionamento das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Parágrafo 1º Constatado o descumprimento dos padrões e capital e/ou patrimônio líquido referidos neste artigo, o Banco Central do Brasil convocará representantes legais da instituição para informarem acerca das medidas que serão adotadas com vistas à regularização da situação.

Parágrafo 2º O comparecimento dos representantes legais da instituição deverá ocorrer no prazo máximo de 5 (cinco) dias contados da data da convocação, sendo formalizado mediante lavratura de termo específico por parte do Banco Central do Brasil.

Parágrafo 3º Deverá ser apresentado ao Banco Central do Brasil, no prazo de 15 (quinze) dias contados da lavratura do termo de comparecimento, para aprovação, plano de regularização referendado pela diretoria da instituição e pelo conselho de administração, se houver, contendo as medidas previstas para enquadramento e respectivo cronograma de execução, o qual não poderá ser superior a 6 (seis) meses.

Parágrafo 4º A implementação do plano de regularização deverá ser objeto de acompanhamento por parte do auditor independente, o qual remeterá relatórios mensais ao Banco Central do Brasil.

Parágrafo 5º O não enquadramento da instituição nos padrões de capital e patrimônio líquido de que trata este artigo, bem assim a não apresentação do plano de

regularização no prazo previsto, a não aprovação do plano pelo Banco Central ou o seu descumprimento, são pressupostos para a aplicação do disposto no art. 15 da Lei nº 6.024, de 13.03.74.

Art. 3º Para efeito do enquadramento do patrimônio líquido ao valor mínimo estabelecido no Anexo II, bem assim de sua compatibilização com o grau de risco da estrutura de ativos da instituição, segundo a metodologia definida no art. 2º do Anexo IV desta Resolução, admitir-se-á a manutenção, pelo prazo máximo de 90 (noventa) dias, de depósito em conta vinculada em montante suficiente para suprir a deficiência verificada.

Parágrafo único. O depósito em conta vinculada de que trata este artigo:

I - será considerado como parte integrante do patrimônio líquido da instituição;

II - poderá ser realizado em espécie ou em títulos de emissão do Tesouro Nacional e/ou do Banco Central do Brasil, desde que registrado no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC;

III - deverá ser mantido em conta específica de custódia no Banco Central do Brasil e relacionado em mapa próprio;

IV - somente será liberado mediante autorização expressa do Banco Central do Brasil.

Art. 4º A instituição somente poderá distribuir resultados, a qualquer título, em montante superior aos limites mínimos previstos em lei ou em seu estatuto, nas situações em que essa distribuição não venha a comprometer os padrões de capital e/ou patrimônio líquido referidos nos Anexos II e IV.

Art. 5º Incluir parágrafo único no art. 16 do Regulamento anexo à Resolução nº 1.914, de 11.03.92, que disciplina a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito, com a seguinte redação:

Parágrafo único. A captação de depósitos à vista e a prazo mencionadas nas alíneas "a" e "b" do inciso I somente pode ser realizada junto a seus associados."

Art. 6º Continua vedada a instalação de agência por parte de bancos de desenvolvimento e cooperativas de crédito.

Art. 7º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e adotar as
as
medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução.

Art. 8º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 9º Ficam revogados:

I - a partir da data de publicação desta Resolução:

a) as Resoluções nºs 156, de 10.09.70, 201, de 20.12.71, 246, de 16.01.73, 310, de 25.10.74, 341, de 15.08.75, 632, de 27.08.80, 658, 659 e 660, de 17.12.80, 792, de 11.01.83, 1.082, de 30.01.86, 1.493, de 29.06.88, 1.535, de 30.11.88, 1.602, de 27.04.89, 1.648 e 1.649, de 25.10.89, 1.687, de 21.02.90, 1.741, de 30.08.90, 1.776, de 06.12.90, 1.864, de 05.09.91, 2.056, de 17.03.94, 2.066, de 22.04.94, 2.070 e 2.071, de 06.05.94, as Circulares nºs 755, de 11.01.83, 867, de 17.07.84, 1.305, de 23.03.88, 1.328, de 06.07.88, 1.394, de 09.12.88, 1.404 e 1.408, de 29.12.88, 1.415, de 13.01.89, 1.551, de 07.12.89, 1.863, de 14.12.90, 1.974, de 14.06.91, 2.273, de 29.01.93, 2.289, de 18.03.93, 2.297, de 07.04.93, e 2.314, de 26.05.93, e as Cartas-Circulares nºs 1.927, de 16.05.89, e 2.465, de 21.06.94;

b) os itens III a VI da Resolução nº 20, de 04.03.66, o art. 2º do Regulamento

anexo à Resolução nº 394, de 03.11.76, os itens II e III da Resolução nº 980, de 13.12.84, e os arts. 2º e 5º do respectivo Regulamento anexo, o item III da Resolução nº 1.120, de 04.04.86, e o art. 5º do respectivo Regulamento anexo, os itens II a IV da Resolução nº 1.428, de 15.12.87, os itens I a IV e VII a X da Resolução nº 1.524, de 21.09.88, e os arts. 1º, 2º, 5º, 6º, 7º, 8º, 10 e 13 do respectivo Regulamento anexo, os itens II a VIII da Resolução nº 1.632, de 24.08.89, o art. 6º do Regulamento anexo à Resolução nº 1.655, de 26.10.89, o art. 2º da Resolução nº 1.770, de 28.11.90, e o art. 4º do respectivo Regulamento anexo, o art. 54 do Regulamento anexo à Resolução nº 1.914, de 11.03.92, os itens 2 a 4, alíneas "b" a "f" e "h" do item 5 e itens 6 a 13 da Circular nº 1.364, de 04.10.88, e o art. 1º da carta-circular nº 2.278, de 25.05.92;

c) o inciso XI do art. 2º do Regulamento anexo à Resolução nº 1.655, de 26.10.89, tão-somente no que se refere à emissão de cédulas pignoratórias de debêntures;

II - a partir de 31.12.94:

a) a Resolução nº 1.608, de 31.05.89, e as Circulares nºs 1.341, de 28.07.88, 1.524, de 10.08.89, e 1.849, de 21.11.90;

b) os itens I a III e as alíneas "a" e "b" do item V da Resolução nº 1.499, de 27.07.88, o item VII da Resolução nº 1.502, de 28.07.88, os arts. 2º e 3º da Resolução nº 1.949, de 29.07.92, o art. 2º da Circular nº 1.967, de 28.05.91, e o inciso II do art. 2º da Circular nº 2.402, de 13.01.94;

c) tão-somente no que se referem aos limites de endividamento o art. 1º da Resolução nº 1.949, de 29.07.92, e a Resolução nº 1.990, de 30.06.93;

d) exceto com relação aos limites de endividamento de cooperativas de crédito as Resoluções nºs 1.556, de 22.12.88, e 1.909, de 26.02.92, a Circular nº 2.211, de 05.08.92, e os arts. 1º e 2º da carta-circular nº 2.315, de 02.09.92.

III - a partir de 30.04.95:

a) as Resoluções nºs 1.339, de 15.06.87, 1.409, de 29.10.87, 1.523, de 21.09.88, 1.595, de 29.03.89, e 1.933, de 30.06.92, as Circulares nºs 1.364, de 04.10.88, 1.399, de 27.12.88, e 2.364, de 23.09.93, e a carta-circular nº 2.311, de 01.09.92;

b) os itens V e VI da Resolução nº 1.524, de 21.09.88, e os arts. 3º e 4º do respectivo Regulamento anexo, o art. 3º do Regulamento anexo à Resolução nº 1.770, de 28.11.90, o parágrafo 2º do art. 1º da Resolução nº 2.042, de 13.01.94, e o parágrafo único do art. 4º do Regulamento anexo à Circular nº 2.388, de 17.12.93.

Brasília, 17 de agosto de 1994

Pedro Sampaio Malan
Presidente

REGULAMENTO ANEXO I À RESOLUÇÃO Nº 2.099, DE 17.08.94, QUE
DISCIPLINA

A AUTORIZAÇÃO PARA FUNCIONAMENTO, TRANSFERÊNCIA DE CONTROLE
SOCIETÁRIO E REORGANIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E DEMAIS
INSTITUIÇÕES AUTORIZADAS A FUNCIONAR PELO BANCO CENTRAL DO BRASIL.

CAPÍTULO I

Da Autorização para Funcionamento e da Transferência do Controle Societário

Art. 1º A concessão, por parte do Banco Central do Brasil, de autorização para o funcionamento de bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades corretoras de títulos e

valores mobiliários, sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e sociedades corretoras de câmbio está condicionada a:

I - comprovação, pelos controladores, de situação econômica compatível com o empreendimento, observados os seguintes parâmetros:

a) em se tratando de pessoa jurídica, o patrimônio líquido respectivo, deduzida a parte referente ao investimento na nova instituição, deve corresponder a, pelo menos, 220% (duzentos e vinte por cento) desse investimento;

b) em se tratando de pessoa física, seu patrimônio, deduzida a parte referente ao investimento na nova instituição e eventual participação em pessoa jurídica referida na alínea anterior, deve corresponder a, pelo menos, 120% (cento e vinte por cento) desse investimento;

II - inexistência de restrição cadastral aos administradores e controladores, inclusive em razão da declaração de propósito de que trata o art. 2º deste Regulamento;

III - que o montante do capital integralizado corresponda, no mínimo, ao limite fixado para a instituição nos termos do Anexo II.

Art. 2º Os controladores da instituição a ser constituída deverão publicar declaração de propósito nos termos a serem estabelecidos pelo Banco Central do Brasil.

Parágrafo 1º Em se tratando da constituição de instituição por parte de pessoa física e/ou jurídica controladora de instituição da natureza daquelas de que trata este Regulamento, fica essa pessoa dispensada do cumprimento da exigência prevista neste artigo.

Parágrafo 2º A dispensa prevista no parágrafo anterior não se aplica aos controladores de sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários e sociedades corretoras de câmbio.

Art. 3º Aplicam-se à transferência, direta ou indireta, do controle societário as disposições deste capítulo.

CAPÍTULO II

Da Autorização para Reorganização

Art. 4º Dependem igualmente da autorização do Banco Central do Brasil, observado, no que couber, o disposto nos arts. 1º e 2º, os seguintes atos de reorganização das instituições de que trata este Regulamento:

- I - transformação em banco múltiplo;
- II - mudança do objeto social;
- III - criação de carteira operacional, por banco múltiplo;
- IV - mudança do tipo jurídico;
- V - fusão, cisão ou incorporação.

Art. 5º As instituições controladas por pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no exterior, integrantes ou não de conglomerado, poderão ser transformadas em banco múltiplo.

Parágrafo único. As instituições remanescentes de conglomerado referido neste artigo, na hipótese de transferência do controle societário para pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no exterior, não poderão transformar-se em bancos múltiplos.

Art. 6º Às sociedades de arrendamento mercantil é vedada a transformação em banco múltiplo.

CAPÍTULO III

Do Banco Múltiplo

Art. 7º O banco múltiplo deverá constituir-se com, no mínimo, duas das seguintes carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimento:

- I - comercial;
- II - de investimento e/ou de desenvolvimento, a última exclusiva para bancos públicos;
- III - de crédito imobiliário;
- IV - de crédito, financiamento e investimento; e
- V - de arrendamento mercantil.

Parágrafo 1º As operações realizadas por banco múltiplo estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras, observado o disposto no art. 35, inciso I, da Lei nº 4.595, de 31.12.64.

Parágrafo 2º Não há vinculação entre as fontes de recursos captados e as aplicações do banco múltiplo, salvo os casos previstos em legislação e regulamentação específicas.

Parágrafo 3º É vedado ao banco múltiplo emitir debêntures.

CAPÍTULO IV

Das Disposições Gerais

Art. 8º A transformação de instituição autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil em qualquer outro tipo de instituição implicará o cancelamento automático da autorização original para funcionar.

Art. 9º O percentual de participação estrangeira no capital social das

instituições não poderá ultrapassar o nível verificado quando da promulgação da Constituição Federal, ressalvados os casos previstos no art. 52, parágrafo único, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

Art. 10 As autorizações de que trata este Regulamento são concedidas em caráter inegociável, intransferível e sem ônus.

Art. 11 O Banco Central do Brasil:

I - indeferirá sumariamente, a seu critério, os pedidos relacionados com os assuntos de que trata este Regulamento, caso venham a ser apuradas irregularidades cadastrais contra os administradores e/ou controladores da instituição;

II - poderá solicitar quaisquer documentos e/ou informações adicionais que julgar necessários à decisão acerca da pretensão;

III - publicará no Diário Oficial sua decisão.

Art. 12 A prática de qualquer ato disciplinado por este Regulamento sem a devida autorização será considerada falta grave, sujeitando a instituição e seus administradores às penalidades previstas na legislação em vigor, sem prejuízo de seu imediato cancelamento e nulidade dos efeitos dele decorrentes.

REGULAMENTO ANEXO II À RESOLUÇÃO Nº 2.099, DE 17.08.94, QUE ESTABELECE LIMITES MÍNIMOS DE CAPITAL REALIZADO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E DEMAIS INSTITUIÇÕES AUTORIZADAS A FUNCIONAR PELO BANCO CENTRAL DO BRASIL.

Art. 1º Os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido abaixo especificados devem ser permanentemente observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil:

I - R\$ 7.000.000,00 (sete milhões de reais): banco comercial ou carteira comercial de banco múltiplo;

II - R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais): banco de investimento, banco de desenvolvimento, sociedade de crédito imobiliário, correspondentes carteiras de banco múltiplo ou caixa econômica;

III - R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais): sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedade de arrendamento mercantil ou correspondentes carteiras de banco múltiplo;

IV - R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais): sociedade corretora de títulos e valores mobiliários e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários que administrem fundos de investimento nas modalidades regulamentadas pelo Banco Central do Brasil - exceto fundos de investimento em quotas de fundos de investimento - ou sociedades de investimento, bem assim que realizem operações compromissadas, de garantia firme de subscrição de valores mobiliários para revenda, de conta margem e/ou de "Swap";

V - R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais):

a) sociedade corretora de títulos e valores mobiliários e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários que exerçam atividades não incluídas no inciso anterior;

b) sociedade corretora de câmbio.

Parágrafo 1º Em se tratando de banco múltiplo, o somatório dos valores correspondentes às carteiras terá redução de 20% (vinte por cento).

Parágrafo 2º Em se tratando de instituição que tenha sede e, no mínimo, 70% (setenta por cento) de suas dependências localizadas fora dos Estados do Rio de Janeiro e/ou de São Paulo, os valores de capital realizado e patrimônio líquido exigidos nos termos deste artigo terão redução de 30% (trinta por cento).

Parágrafo 3º Em se tratando de agência de instituição financeira domiciliada no exterior ou de banco comercial ou banco múltiplo com carteira comercial sob controle estrangeiro direto ou indireto, os limites mínimos estabelecidos neste artigo terão acréscimo de 100% (cem por cento).

Parágrafo 4º Para a instituição operar em câmbio no mercado de câmbio de taxas livres devem ser adicionados R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) aos valores de capital realizado e patrimônio líquido estabelecidos neste artigo.

Parágrafo 5º Para efeito de verificação da observância do limite mínimo de capital realizado, será adicionado o valor correspondente ao resultado da correção monetária do capital realizado.

Parágrafo 6º Os valores referidos neste artigo serão atualizados, mensalmente, a partir de 1º.09.94, pelo mesmo índice estabelecido para efeito de correção monetária patrimonial.

Art. 2º Observados os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido exigidos nos termos do art. 1º, as instituições referidas neste Regulamento podem pleitear a instalação, no País, de até 10 (dez) agências.

Parágrafo único. É facultada a instalação de agências além do número previsto neste artigo, desde que ao montante dos respectivos valores mínimos de capital realizado e patrimônio líquido, exceto para as agências pioneiras, sejam adicionados 2% (dois por cento) para os Estados do Rio de Janeiro e/ou São Paulo e 1% (um por cento) para os demais estados, por unidade.

Art. 3º É facultada a instalação de agências no exterior, desde que, observada a regulamentação específica, ao montante dos respectivos valores mínimos de capital realizado e patrimônio líquido sejam adicionados 30% (trinta por cento), por unidade.

Art. 4º A adaptação dos valores de capital realizado e patrimônio líquido aos limites mínimos fixados neste Regulamento deverá ocorrer até 30.04.95.

Parágrafo 1º Em se tratando de sociedade corretora de títulos e valores mobiliários, sociedade corretora de câmbio e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários a adaptação de que trata este artigo deverá ocorrer da seguinte forma:

I - 60% (sessenta por cento),no mínimo, até 30.04.95;

II - 100% (cem por cento) até 30.04.96.

Parágrafo 2º A concessão de qualquer autorização prevista no Anexo I, a abertura de novas agências, bem assim a capacitação ou habilitação para o exercício de atividade para a qual haja previsão de capital realizado e patrimônio líquido, implicarão a necessidade de pronto atendimento dos limites mínimos fixados neste Regulamento.

Parágrafo 3º Permanece, para as instituições em funcionamento, até que esgotado o prazo previsto no "caput" deste artigo, a necessidade de observância dos limites de capital realizado e patrimônio líquido fixados na regulamentação em vigor quando da publicação deste Regulamento.

REGULAMENTO ANEXO III À RESOLUÇÃO Nº 2.099, DE 17.08.94, QUE DISCIPLINA A INSTALAÇÃO E O FUNCIONAMENTO, NO PAÍS, DE DEPENDÊNCIAS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E DEMAIS INSTITUIÇÕES AUTORIZADAS A FUNCIONAR PELO BANCO CENTRAL DO BRASIL

CAPÍTULO I

Das Dependências

Art. 1º As dependências de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil classificam-se em

- I - Agência;
- II - Posto de Atendimento Bancário (PAB);
- III - Posto de Atendimento Transitório (PAT);
- IV - Posto de Compra de Ouro (PCO);
- V - Posto de Atendimento Bancário Eletrônico (PAE);
- VI - Posto de Atendimento Cooperativo (PAC).

CAPÍTULO II

Da Agência

Art. 2º Agência é a dependência de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil destinada à prática das atividades para as quais a instituição esteja regularmente habilitada.

Parágrafo único. As instituições de que trata este artigo poderão centralizar a contabilidade das agências de um mesmo município em agência da mesma praça, desde que comunicado previamente ao Banco Central do Brasil, que poderá adotar procedimentos específicos relativamente às operações de câmbio.

Art. 3º Agência pioneira é aquela instalada em praça desassistida de qualquer outra agência de banco múltiplo com carteira comercial, banco comercial ou caixa econômica, podendo ter horário de atendimento ao público diferente do horário estabelecido para a praça, desde que fixado de comum acordo com as autoridades municipais.

Parágrafo único. A contabilidade do movimento da agência pioneira pode ficar a cargo da sede ou de outra agência, que incorporará periodicamente os lançamentos, sendo obrigatório este procedimento por ocasião dos balancetes e balanços.

CAPÍTULO III

Do Posto de Atendimento Bancário (PAB)

Art. 4º Posto de Atendimento Bancário (PAB) é a dependência de banco múltiplo com carteira comercial, de banco comercial e de caixa econômica, com as seguintes características:

I - somente pode ser instalado em recinto interno de entidade da administração pública ou de empresa privada;

II - destina-se a prestar todos os serviços para os quais a instituição esteja regulamentarmente habilitada de exclusivo interesse:

a) do respectivo governo e de seus funcionários, quando instalado em entidade de administração pública;

b) da respectiva empresa, de seus empregados e administradores, quando instalado em dependência de empresa privada;

III - subordina-se à sede ou a uma agência instalada no mesmo município, a cuja contabilidade seu movimento diário deve ser incorporado na mesma data em que ocorrer;

IV - pode ter horário de atendimento diferente do horário da sede ou agência à qual está subordinado, condicionado às conveniências da instituição financeira e da entidade pública ou empresa beneficiada.

CAPÍTULO IV

Do Posto de Atendimento Transitório (PAT)

Art. 5º Posto de Atendimento Transitório (PAT) é a dependência de banco múltiplo, banco comercial, caixa econômica, banco de investimento, banco de

desenvolvimento, sociedade de crédito imobiliário, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedade de arrendamento mercantil, sociedade corretora de títulos e valores mobiliários, sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários e cooperativa de crédito, exceto as do tipo "Luzzatti", com as seguintes características:

I - somente pode ser instalado em:

a) recintos de feiras, de exposições, de congressos e de outros eventos de natureza semelhante;

b) locais de grande afluxo temporário de público;

II - destina-se a prestar os serviços permitidos à instituição, vedado seu funcionamento por mais de 90 (noventa) dias;

III - subordina-se à sede ou a uma agência da instituição, a cuja contabilidade seu movimento diário deve ser incorporado na mesma data em que ocorrer;

IV - pode ter horário de atendimento ao público diferente do horário de funcionamento da sede ou agência a que estiver subordinado;

V - pode ser fixo ou móvel.

CAPÍTULO V

Do Posto de Compra de Ouro (PCO)

Art. 6º Posto de Compra de Ouro (PCO) é a dependência de banco múltiplo com carteira comercial e/ou de investimento, banco comercial, banco de investimento, sociedade corretora de títulos e valores mobiliários e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários, com as seguintes características:

I - destina-se, exclusivamente, à aquisição de ouro físico em regiões produtoras, vedada a realização de qualquer outro tipo de operação;

II - subordina-se à sede ou a uma agência, a cuja contabilidade seu movimento diário deve ser incorporado na mesma data em que ocorrer;

III - pode ter horário de atendimento ao público diferente do horário de funcionamento da sede ou agência a que estiver subordinado.

Parágrafo único. A instituição deverá, de acordo com os prazos e condições estabelecidos pelo Banco Central do Brasil:

I - comunicar a instalação, o encerramento ou a mudança de localização do PCO àquela Autarquia, à Secretaria de Fazenda Estadual e à respectiva Prefeitura Municipal;

II - informar mensalmente ao Banco Central do Brasil o volume de ouro adquirido diariamente.

CAPÍTULO VI

Do Posto de Atendimento Bancário Eletrônico (PAE)

Art. 7º Posto de Atendimento Bancário Eletrônico (PAE) é a dependência automatizada de banco múltiplo com carteira comercial, banco comercial e caixa econômica, com as seguintes características:

I - destina-se a prestar os seguintes serviços:

- a) saques;
- b) depósitos;
- c) pagamentos;
- d) saldos de contas;
- e) extratos de conta;
- f) transferências de fundos;
- g) fornecimento de talonário de cheques;

II - o atendimento ao cliente é efetuado por meio de transação acionada

exclusivamente com inserção de senha privativa;

III - pode ser fixo ou móvel;

IV - deve estar vinculado a uma rede individual - pertencente a uma instituição financeira ou sua subsidiária - ou associada - pertencente a mais de uma instituição financeira ou de suas subsidiárias, sendo:

a) admitida, mediante convênio, a participação de outras instituições financeiras;
b) utilizado por clientes das instituições proprietárias e/ou das instituições convenientes;

V - não está sujeito ao horário fixado para o funcionamento das instituições financeiras.

Parágrafo 1º As redes devem manter centrais de controle e processamento que permitam o acompanhamento diário de cada posto, bem como a interrupção de suas operações quando necessário.

Parágrafo 2º No caso de rede associada ou ocorrendo a hipótese de participação por convênio, as centrais de controle devem ser capazes de executar os procedimentos mencionados no parágrafo anterior a nível de cada instituição participante.

Parágrafo 3º A criação de rede associada depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil.

Parágrafo 4º A rede individual somente poderá ser instalada em município em que a instituição tenha sede ou agência.

CAPÍTULO VII

Do Posto de Atendimento Cooperativo (PAC)

Art. 8º Posto de Atendimento Cooperativo (PAC) é a dependência de cooperativa de crédito, exceto as do tipo "Luzzatti", destinada a prestar os serviços para os quais a instituição esteja regularmente habilitada, com as seguintes características:

I - pode ser instalado exclusivamente no município da sede e nos municípios limítrofes;

II - o atendimento deve ser executado exclusivamente por funcionários da cooperativa;

III - não pode ter contabilidade própria, devendo seu movimento diário ser incorporado ao da sede na mesma data em que ocorrer;

IV - pode ter horário de atendimento ao público diferente do horário estabelecido para a praça.

CAPÍTULO VIII

Das Disposições Especiais

Art. 9º Os bancos múltiplos, os bancos comerciais, as caixas econômicas, os bancos de investimento, os bancos de desenvolvimento, as sociedades de crédito imobiliário, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, as sociedades de arrendamento mercantil, as cooperativas de crédito, as sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, as sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e as sociedades corretoras de câmbio podem manter Unidade Administrativa Desmembrada (UAD), destinada a executar atividades contábeis e administrativas de natureza interna, observado o seguinte:

I - deve ser instalada no mesmo município da sede ou de agência da instituição;

II - é vedado o atendimento ao público e a divulgação do endereço da UAD em impresso ou em qualquer tipo de propaganda.

Art. 10. Os bancos múltiplos com carteira de crédito, financiamento e investimento e as sociedades de crédito, financiamento e investimento podem manter, nas praças onde tenham agência, pessoas de seus quadros funcionais junto a estabelecimentos comerciais para a contratação de operações de financiamento ao consumidor final e respectiva cobrança.

CAPÍTULO IX

Das Disposições Gerais

Art. 11. É condição indispensável para a instalação de agências das instituições de que trata este Regulamento o cumprimento das disposições legais e regulamentares, em especial:

I - níveis mínimos de capital realizado e patrimônio líquido ajustado, nos termos do art. 4º, parágrafo 2º, do Anexo II;

II - valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos;

III - índice de immobilizações;

IV - limites de diversificação de risco e demais limites operacionais;

V - autorização prévia do Banco Central do Brasil.

Art. 12. A autorização por parte do Banco Central do Brasil para a instalação de agência poderá ser obtida de uma das seguintes formas:

I - automaticamente, mediante transação específica do Sistema de Informações Banco Central (SISBACEN);

II - por intermédio de solicitação por escrito, no caso de postulante que não tenha acesso ao SISBACEN.

Parágrafo 1º Caso não autorizado, o pleito efetuado nos termos do inciso I poderá ser reiterado na forma prevista no inciso II, devidamente fundamentado.

Parágrafo 2º O Banco Central do Brasil estabelecerá as condições a serem observadas para fins de obtenção da autorização de que trata este artigo.

Art. 13. Uma vez obtida a autorização de que trata o artigo anterior, a agência

deverá entrar em funcionamento no prazo de até 360 (trezentos e sessenta) dias.

Parágrafo único. A não observância do prazo previsto neste artigo implicará o cancelamento automático da autorização.

Art. 14. Fica autorizada a instalação das demais dependências de que trata este Regulamento, observada a necessidade de:

I - prévia comunicação ao Banco Central do Brasil;

II - prévio atendimento dos seguintes limites operacionais:

a) níveis mínimos de capital realizado e patrimônio líquido ajustado;

b) valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos;

c) índice de immobilizações;

d) limites de endividamento e de diversificação de risco.

Art. 15. O início de atividades, o encerramento ou a mudança de localização das dependências de que trata este Regulamento, inclusive UAD, deve ser objeto de igual comunicação ao Banco Central no prazo máximo de 5 (cinco) dias contados da data de sua ocorrência.

Parágrafo único. A comunicação de que trata este artigo pode ser efetuada mediante transação do SISBACEN.

Art. 16. A instalação de agência sem a devida autorização será considerada falta grave, sujeitando a instituição e seus administradores às penalidades previstas na legislação em vigor, sem prejuízo do imediato encerramento da agência constituída de forma irregular.

Art. 17. A abertura, no País, de agências de instituições financeiras domiciliadas no exterior ou sob controle, direto ou indireto, de capital estrangeiro que implique aumento do número existente em 05.10.88 fica condicionada à promulgação da lei complementar prevista no art. 192 da Constituição Federal, observado o disposto no parágrafo único do art. 52 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

Art. 18. Não será mais permitida a instalação de Posto de Atendimento Bancário (PAB) em município dês assistido, Posto Bancário de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Posto Avançado de Crédito Rural (PACRE), Loja de Poupança e Loja de Crédito ao Consumidor, observado, relativamente aos existentes na data da publicação deste Regulamento, que:

I - deverão continuar prestando somente serviços para os quais foram criados;

II - caso venham a ser encerrados, não poderão ser reabertos;

III - não poderão mudar de endereço.

Art. 19. A autorização de que trata o art. 12 e a comunicação referida no art. 15 deste Regulamento deverão ser solicitada e efetuada, respectivamente, por escrito, enquanto não disponível as correspondentes transações do SISBACEN.

REGULAMENTO ANEXO IV À RESOLUÇÃO Nº 2.099, DE 17.08.94, QUE ESTABELECE A OBRIGATORIEDADE DE MANUTENÇÃO, PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E DEMAIS INSTITUIÇÕES AUTORIZADAS A FUNCIONAR PELO BANCO CENTRAL DO BRASIL, DE VALOR DE PATRIMÔNIO LÍQUIDO, AJUSTADO NA FORMA DA REGULAMENTAÇÃO EM VIGOR, COMPATÍVEL COM O GRAU DE RISCO DA ESTRUTURA DE SEUS ATIVOS.

Art. 1º As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar

pelo Banco Central do Brasil, exceto as cooperativas de crédito, além dos limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido estabelecidos no Anexo II, devem manter valor de patrimônio líquido ajustado compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos.

Parágrafo único. A obtenção do valor de que se trata levará em consideração a ponderação das operações ativas da instituição pelo risco a essas atribuído.

Art. 2º O cálculo do valor de patrimônio líquido referido no artigo anterior obedecerá à seguinte fórmula:

$PLE = 0,08 (APR)$, onde:

PLE: patrimônio líquido exigido em função do risco das operações ativas;

APR = Ativo ponderado pelo risco = total do produto dos títulos do Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo (código 1.0.0.00.00-7 do COSIF) pelos fatores de risco correspondentes + produto do Ativo Permanente (código 2.0.0.00.00-4 do COSIF) pelo fator de risco correspondente + produto dos títulos de Co-obrigações e Riscos em Garantias Prestadas (código 3.0.1.00.00-4 do COSIF) pelos fatores de risco correspondentes.

Parágrafo 1º Os riscos das operações serão classificados de acordo com os fatores constantes da tabela anexa a este Regulamento.

Parágrafo 2º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a alterar a tabela referida no parágrafo anterior, bem como atribuir fatores de risco a novos títulos contábeis criados no COSIF.

Parágrafo 3º Qualquer alteração da metodologia de cálculo, dos fatores de risco ou inclusão de título na tabela mencionada no parágrafo 1º que resultar em maior exigência de patrimônio líquido implicará concessão de prazo de adaptação não inferior a 180 (cento e oitenta) dias.

Art. 3º Para efeito da verificação do atendimento da condição estabelecida no

art. 1º deste Regulamento deverá ser deduzido do respectivo patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor, o montante das participações no capital social de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, bem como o valor dos investimentos realizados em participações societárias em instituições financeiras no exterior.

Art. 4º Às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil integrantes de conglomerado fica facultada, alternativamente ao disposto no artigo anterior, a apuração do valor do patrimônio líquido de forma consolidada, ajustado na forma da regulamentação em vigor.

Parágrafo 1º Para os fins do disposto neste artigo deve ser utilizado o conceito de conglomerado adotado pelo Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF).

Parágrafo 2º A opção pela utilização da faculdade de que trata este artigo deve ser objeto de deliberação em assembleia geral extraordinária de cada uma das instituições integrantes do conglomerado e:

I - implica a obrigatoriedade de comunicação da decisão ao Banco Central do Brasil;

II - ocorre sem prejuízo da obrigatoriedade de proceder-se às deduções de que trata o artigo anterior, relativamente às instituições não integrantes do conglomerado;

III - somente poderá ser revista a partir do exercício seguinte ao da opção e desde que o teor da correspondente decisão seja comunicado ao Banco Central do Brasil com antecedência mínima de 1 (um) mês.

Art. 5º As instituições referidas no art. 1º terão prazo até 31.12.94 para a

adaptação dos respectivos valores de patrimônio líquido às condições estabelecidas neste Regulamento.

TABELA ANEXA AO ANEXO IV DA RESOLUÇÃO Nº 2.099, de 17.08.94

TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DOS ATIVOS

Fatores de Ponderação de Risco

RISCO NULO - Fator de Ponderação 0%

Valores em moeda corrente

1.1.1.00.00-9 Caixa

Reservas livres em espécie depositadas no Banco Central 1.1.3.00.00-5 Reservas Livres

Aplicações em operações compromissadas com recursos próprios - posição bancada - títulos públicos federais e de instituições financeiras ligadas

1.2.1.10.03-6 Letras Financeiras do Tesouro

1.2.1.10.05-0 Letras do Tesouro Nacional

1.2.1.10.07-4 Notas do Tesouro Nacional

1.2.1.10.10-8 Obrigações do Tesouro Nacional

1.2.1.10.12-2 Bônus do Tesouro Nacional

1.2.1.10.15-3 Letras do Banco Central

1.2.1.10.16-0 Notas do Banco Central

1.2.1.10.18-4 Bônus do Banco Central

1.2.1.10.30-4 CDB - Instituição Financeira Ligada

1.2.1.10.40-7 LC - Instituição Financeira Ligada

1.2.1.10.50-0 LI - Instituição Financeira Ligada

Aplicações em operações compromissadas com recursos de terceiros - posição financiada

1.2.1.20.00-2 Revendas a Liquidar - Posição Financiada

1.2.1.95.00-6 (-) Rendas a Apropriar de Aplicações em Operações Compromissadas
Aplicações em depósitos interfinanceiros com recursos próprios em instituições financeiras ligadas

1.2.2.10.10-1 Ligadas

1.2.2.10.30-7 Ligadas - Vinculados ao Crédito Rural

Depósitos voluntários no Banco Central de sociedades de crédito imobiliário

1.2.3.00.00-4 Aplicações Voluntárias no Banco Central

Aplicações em moedas estrangeiras no Banco Central - câmbio

1.2.6.10.30-9 Banco Central - Excesso de Posição

1.2.6.20.30-6 Banco Central - Excesso de Posição

Aplicações em títulos de renda fixa intermediados - títulos públicos federais e de instituições financeiras ligadas

1.3.1.05.03-3 Letras Financeiras do Tesouro

1.3.1.05.05-7 Letras do Tesouro Nacional

1.3.1.05.10-5 Obrigações do Tesouro Nacional

1.3.1.05.12-9 Bônus do Tesouro Nacional

1.3.1.05.15-0 Letras do Banco Central

1.3.1.05.30-1 CDB - Instituição Financeira Ligada

1.3.1.05.40-4 LC - Instituição Financeira Ligada

1.3.1.05.50-7 LI - Instituição Financeira Ligada

1.3.1.05.60-0 LH - Instituição Financeira Ligada

Aplicações em títulos de renda fixa - carteira própria - títulos públicos federais e de instituições financeiras ligadas

1.3.1.10.03-5 Letras Financeiras do Tesouro

1.3.1.10.05-9 Letras do Tesouro Nacional

1.3.1.10.07-3 Notas do Tesouro Nacional

- 1.3.1.10.10-7 Obrigações do Tesouro Nacional
- 1.3.1.10.12-1 Bônus do Tesouro Nacional
- 1.3.1.10.15-2 Letras do Banco Central
- 1.3.1.10.16-9 Notas do Banco Central
- 1.3.1.10.18-3 Bônus do Banco Central
- 1.3.1.10.30-3 CDB - Instituição Financeira Ligada
- 1.3.1.10.40-6 LC - Instituição Financeira Ligada
- 1.3.1.10.50-9 LI - Instituição Financeira Ligada
- 1.3.1.10.60-2 LH - Instituição Financeira Ligada

Aplicações em títulos de renda fixa vinculados a operações compromissadas - títulos públicos federais e de instituições financeiras ligadas

- 1.3.2.10.03-8 Letras Financeiras do Tesouro
- 1.3.2.10.05-2 Letras do Tesouro Nacional
- 1.3.2.10.07-6 Notas do Tesouro Nacional
- 1.3.2.10.10-0 Obrigações do Tesouro Nacional
- 1.3.2.10.12-4 Bônus do Tesouro Nacional
- 1.3.2.10.15-5 Letras do Banco Central
- 1.3.2.10.16-2 Notas do Banco Central
- 1.3.2.10.18-6 Bônus do Banco Central
- 1.3.2.10.30-6 CDB - Instituição Financeira Ligada
- 1.3.2.10.40-9 LC - Instituição Financeira Ligada
- 1.3.2.10.50-2 LI - Instituição Financeira Ligada

Títulos públicos federais depositados no Banco Central

- 1.3.4.00.00-6 Vinculados ao Banco Central Valores depositados no Banco Central
- 1.4.2.10.00-6 Banco Central - Depósitos em Moedas Estrangeiras
- 1.4.2.15.00-1 Banco Central - Depósitos para Capital em Dinheiro
- 1.4.2.25.00-8 Tesouro Nacional - Recolhimento de Recursos do Crédito Rural
- 1.4.2.28.00-5 Reservas Compulsórias em Espécie no Banco Central
- 1.4.2.33.00-7 Banco Central - Recolhimentos Obrigatórios
- 1.4.2.35.00-5 Banco Central - Outros Depósitos
- 1.4.2.95.00-7 (-) Rendas a Apropriar de Créditos Vinculados

Valor do imposto incidente sobre quaisquer rendimentos que devam ser tributados na fonte e do imposto pago a título de antecipação e que a instituição tenha o direito de compensar

1.8.8.45.00-6 Imposto de Renda a Compensar

1.8.8.50.00-8 Imposto de Renda a Recuperar

RISCO REDUZIDO - Fator de Ponderação 20%

Depósitos bancários de livre movimentação mantidos em banco 1.1.2.00.00-2 Depósitos Bancários

Aplicações temporárias em ouro físico

1.1.4.00.00-8 Aplicações em Ouro, depósitos e créditos, bem como cédulas e moedas em moedas estrangeiras

1.1.5.00.00-1 Disponibilidades em Moedas Estrangeiras Cheques e outros papéis encaminhados ao serviço de compensação

1.4.1.00.00-6 Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis

Créditos tributários decorrentes de despesas contabilizadas no período que sejam dedutíveis em exercícios subsequentes - prescrevem em 4 (quatro) anos

1.8.8.25.00-2 Créditos Tributários - Imposto de Renda e Contribuição Social

RISCO REDUZIDO - Fator de Ponderação 50%

Aplicações em operações compromissadas com recursos próprios - posição bancada - títulos estaduais e municipais e de instituições financeiras

1.2.1.10.20-1 Títulos Estaduais e Municipais

1.2.1.10.25-6 Certificados de Depósito Bancário

1.2.1.10.35-9 Letras de Câmbio

1.2.1.10.45-2 Letras Imobiliárias

Aplicações em depósitos interfinanceiros com recursos próprios em instituições financeiras, bem como suas rendas a apropriar e provisão

1.2.2.10.20-4 Não Ligadas

1.2.2.10.40-0 Não Ligadas - Vinculados ao Crédito Rural

1.2.2.20.00-5 Aplicações Interfinanceiras Próprias a Resgatar

1.2.2.30.00-2 (-) Aplicações Interfinanceiras Próprias a Liquidar

1.2.2.95.00-9 (-) Rendas a Apropriar de Aplicações em Depósitos Interfinanceiros

1.2.2.99.00-5 (-) Provisão para Perdas em Aplicações em Depósitos Interfinanceiros

Aplicações em depósitos de poupança pelas cooperativas de crédito

1.2.5.00.00-0 Aplicações em Depósitos de Poupança

Aplicações em moedas estrangeiras no exterior

1.2.6.10.10-3 Aviso Prévio

1.2.6.10.20-6 Prazo Fixo

1.2.6.20.10-0 Aviso Prévio

1.2.6.20.20-3 Prazo Fixo

Aplicações em títulos de renda fixa intermediados - títulos públicos estaduais e municipais e de instituições financeiras

1.3.1.05.20-8 Títulos Estaduais e Municipais

1.3.1.05.25-3 Certificados de Depósito Bancário

1.3.1.05.35-6 Letras de Câmbio

1.3.1.05.45-9 Letras Imobiliárias

1.3.1.05.55-2 Letras Hipotecárias

Aplicações em títulos de renda fixa - carteira própria - títulos públicos estaduais e municipais e de instituições financeiras

1.3.1.10.20-0 Títulos Estaduais e Municipais

1.3.1.10.25-5 Certificados de Depósito Bancário

1.3.1.10.35-8 Letras de Câmbio

1.3.1.10.45-1 Letras Imobiliárias

1.3.1.10.55-4 Letras Hipotecárias

Aplicações em cotas de fundos de investimento, em TDEs e em DER

1.3.1.15.00-9 Cotas de Fundos de Investimento

1.3.1.50.00-2 Títulos de Desenvolvimento Econômico

1.3.1.80.00-3 Aplicações em Depósitos Especiais Remunerados - Conversões da Lei nº

8.024/90

Rendas a apropriar de títulos de renda fixa - carteira própria

1.3.1.95.00-5 (-) Rendas a Apropriar de Títulos Livres

Aplicações em títulos de renda fixa vinculados a operações compromissadas - títulos públicos estaduais e municipais e de instituições financeiras

1.3.2.10.20-3 Títulos Estaduais e Municipais

1.3.2.10.25-8 Certificados de Depósito Bancário

1.3.2.10.35-1 Letras de Câmbio

1.3.2.10.45-4 Letras Imobiliárias

Rendas a apropriar e provisão

1.3.2.95.00-8 (-) Rendas a Apropriar de Títulos Vinculados a Operações Compromissadas

1.3.2.99.00-4 (-) Provisão para Desvalorização de Títulos Vinculados a Operações

Compromissadas

Depósitos mantidos em bancos oficiais, vinculados a convênios para repasses de linhas de crédito ou de prestação de serviços

1.4.2.40.00-7 Bancos Oficiais - Depósitos Vinculados a Convênio

Valores vinculados ao SFH relativos a depósitos em fundo administrado pela CEF e saldos de créditos junto ao FGTS

1.4.2.55.00-9 SFH - Depósitos no FAHBRE

1.4.2.60.00-1 SFH - FGTS a Ressarcir

Créditos decorrentes de repasses de recursos a outras instituições financeiras

1.4.3.10.99-9 Outras Instituições

1.4.3.20.00-6 Devedores por Repasses de Recursos Externos

1.4.3.60.00-4 Devedores por Repasses a Agentes Financeiros

1.4.3.90.00-5 Devedores por Repasses de Outros Recursos

1.4.3.95.00-0 (-) Rendas a Apropriar de Repasses Interfinanceiros

Financiamentos habitacionais em situação normal

1.6.4.30.00-4 Financiamentos Habitacionais

1.6.4.60.30-4 Habitacionais

1.6.4.95.30-0 Habitacionais

Créditos adquiridos que contam com obrigação de instituição financeira e com garantia real relativos a financiamentos habitacionais

1.6.7.10.00-9 Direitos Creditórios Adquiridos - Com co obrigação

1.6.7.20.70-7 Financiamentos Habitacionais

1.6.7.60.00-4 Rendas de Direitos Creditórios Adquiridos a Incorporar

1.7.7.10.00-8 Créditos de Arrendamento Mercantil Adquiridos - Com co obrigação

Operações de câmbio de compra / venda de moeda estrangeira e de ouro (não de importação e exportação), bem como dos respectivos adiantamentos

1.8.2.06.30-8 Financeiro

1.8.2.13.20-5 Ouro

1.8.2.13.50-4 Financeiro

1.8.2.14.40-0 (-) Ouro

1.8.2.25.20-0 Financeiro

1.8.2.26.20-9 (-) De Instituições Financeiras

1.8.2.33.20-9 Financeiro

1.8.2.33.30-2 Ouro

1.8.2.34.40-4 (-) Ouro

Valores em moedas estrangeiras referentes a fretes e prêmios de seguro sobre exportação pagos antecipadamente à liquidação da respectiva operação de câmbio de exportação

1.8.2.45.00-8 Valores em Moedas Estrangeiras a Receber

Valores a receber de operações realizadas em bolsas de valores, de mercadorias e de futuros

1.8.4.10.00-8 Caixas de Registro e Liquidação

1.8.4.40.00-9 Operações com Ativos Financeiros e Mercadorias a Liquidar

Valor das captações Interfinanceiras a serem liquidadas e resgatadas posteriormente junto à CETIP por conta de outras instituições

1.8.4.70.00-0 Captações Interfinanceiras de Terceiros a Liquidar

1.8.4.75.00-5 Aplicações Interfinanceiras de Terceiros a Resgatar

Valor das cartas de crédito de exportação confirmadas, no País

3.0.1.20.00-8 Créditos de Exportação Confirmados

RISCO NORMAL - Fator de Ponderação 100%

Aplicações em operações compromissadas com recursos próprios - posição bancada - debêntures e outros títulos

1.2.1.10.65-8 Debêntures

1.2.1.10.99-5 Outros

Aplicações em títulos de renda fixa intermediados

1.3.1.05.65-5 Debêntures

1.3.1.05.70-3 Obrigações da Eletrobrás

1.3.1.05.75-8 Títulos da Dívida Agrária

1.3.1.05.99-2 Outros

Aplicações em títulos de renda fixa - carteira própria

1.3.1.10.65-7 Debêntures

1.3.1.10.70-5 Obrigações da Eletrobrás

1.3.1.10.75-0 Títulos da Dívida Agrária

1.3.1.10.91-8 Debêntures - SIDERBRÁS

1.3.1.10.95-6 (-) Rendas a Apropriar - Resolução 1.757

1.3.1.10.99-4 Outros

Aplicações em ações

1.3.1.20.00-1 Títulos de Renda Variável

Aplicações em títulos que tenham vinculação com produtos agrícolas, pecuários e agro-industriais

1.3.1.60.00-9 Aplicações em "Commodities"

Títulos de renda fixa de sociedades em regime especial

1.3.1.90.00-0 Títulos e Valores Mobiliários de Sociedades em Regime Especial

Provisão para desvalorização de títulos de renda fixa da carteira própria

1.3.1.99.00-1 (-) Provisão para Desvalorização de Títulos Livres

Títulos de renda fixa da carteira própria vinculados a operações compromissadas - debêntures e outros títulos

1.3.2.10.65-0 Debêntures

1.3.2.10.91-1 Debêntures - SIDERBRÁS

1.3.2.10.99-7 Outros

Operações vinculadas a bolsas de valores, de mercadorias e de futuros

1.3.3.00.00-3 Vinculados à Negociação e Intermediação de Valores

Títulos aceitos como moeda de privatização

1.3.5.00.00-9 Vinculados à Aquisição de Ações de Empresas Estatais

Valores vinculados ao SFH

1.4.2.45.00-2 SFH - Bônus - Adquirentes Finais - DL 2.164/84

1.4.2.50.00-4 SFH - Cotas do Fundo de Estabilização

1.4.2.57.00-7 SFH - Depósitos no FAL

1.4.2.65.00-6 SFH - Fundo de Compensação de Variações Salariais

1.4.2.70.00-8 SFH - Transferência de Depósitos de Poupança

Créditos decorrentes de repasses de recursos do crédito rural a cooperativa de crédito

1.4.3.10.10-2 Cooperativas de Crédito Rural

Créditos decorrentes de transações com correspondentes

1.4.4.00.00-5 Relações com Correspondentes

Operações de financiamento e empréstimos

1.6.1.00.00-4 Empréstimos e Títulos Descontados

1.6.2.00.00-7 Financiamentos

1.6.3.00.00-0 Financiamentos Rurais e Agro-industriais

1.6.4.10.00-0 Financiamentos de Empreendimentos Imobiliários

1.6.4.35.00-9 Financiamentos Sem Cobertura do FCVS - Decreto 97.222/88

1.6.4.40.00-1 Financiamentos Hipotecários

1.6.4.60.10-8 Empreendimentos Imobiliários - Anteriores ao DL 2.291/86

1.6.4.60.20-1 Empreendimentos Imobiliários - Posteriores ao DL 2.291/86

1.6.4.60.40-7 Hipotecários

1.6.4.90.00-6 Financiamentos Imobiliários em Atraso

1.6.4.95.10-4 Empreendimentos Imobiliários - Anteriores ao DL 2.291/86

1.6.4.95.20-7 Empreendimentos Imobiliários - Posteriores ao DL 2.291/86

1.6.4.95.40-3 Hipotecários

1.6.5.00.00-6 Financiamentos de Títulos e Valores Mobiliários

1.6.6.00.00-9 Financiamentos de Infra estrutura e Desenvolvimento

1.6.7.20.10-9 Empréstimos

1.6.7.20.15-4 Títulos Descontados

- 1.6.7.20.20-2 Financiamentos
 - 1.6.7.20.25-7 Financiamentos à Exportação
 - 1.6.7.20.30-5 Financiamentos com Interveniência
 - 1.6.7.20.35-0 Financiamentos a Agentes Financeiros
 - 1.6.7.20.40-8 Refinanciamentos de Operações de Arrendamento
 - 1.6.7.20.45-3 Financiamentos Rurais
 - 1.6.7.20.50-1 Financiamentos Agro-industriais
 - 1.6.7.20.60-4 Financiamentos de Empreendimentos Imobiliários - Ant. DL 2.292/86;
 - 1.6.7.20.65-9 Financiamentos de Empreendimentos Imobiliários - Post. DL 2.292/86
 - 1.6.7.20.75-2 Financiamentos Hipotecários
 - 1.6.7.20.80-0 Financiamentos de Infra-estrutura e Desenvolvimento
 - 1.6.7.35.00-8 Direitos Creditórios Adquiridos Sem Cobertura do FCVS - Decreto 97.222/88
 - 1.6.7.90.00-5 Direitos Creditórios Adquiridos em Atraso
 - 1.6.7.95.00-0 (-) Rendas a Apropriar de Direitos Creditórios Adquiridos
 - 1.6.9.00.00-8 Operações de Crédito em Liquidação
- Operações de arrendamento
- 1.7.1.00.00-3 Arrendamentos a Receber
 - 1.7.3.00.00-9 Subarrendamentos a Receber
 - 1.7.5.00.00-5 Valores Residuais a Realizar
 - 1.7.7.20.00-5 Créditos de Arrendamento Mercantil Adquiridos - Sem Coobrigação
 - 1.7.7.90.00-4 Créditos de Arrendamento Mercantil Adquiridos em Atraso
 - 1.7.7.95.00-9 Rendas a Apropriar de Créditos de Arrendamento Adquiridos
 - 1.7.9.00.00-7 Créditos de Arrendamento Mercantil em Liquidação
- Operações de avais e fianças honradas
- 1.8.1.00.00-2 Avais e Fianças Honrados
- Operações de câmbio
- 1.8.2.06.10-2 Exportação - Letras a Entregar
 - 1.8.2.06.20-5 Exportação - Letras Entregues
 - 1.8.2.07.00-8 (-) Adiantamentos em Moedas Estrangeiras Recebidos
 - 1.8.2.13.30-8 Exportação - Letras a Entregar

- 1.8.2.13.40-1 Exportação - Letras Entregues
- 1.8.2.14.90-5 (-) Outros
- 1.8.2.20.00-9 Cambiais e Documentos a Prazo em Moedas Estrangeiras
- 1.8.2.25.10-7 Importação
- 1.8.2.26.10-6 (-) De Clientes
- 1.8.2.33.10-6 Importação
- 1.8.2.34.90-9 (-) Outros
- 1.8.2.75.00-9 Rendas a Receber de Adiantamentos Concedidos
- 1.8.2.78.00-6 Rendas a Receber de Importações Financiadas
- 1.8.2.81.00-0 Rendas a Receber de Importações Financiadas - Taxas Flutuantes
- 1.8.2.85.00-6 Despesas a Apropriar de Adiantamentos Recebidos

Valores a receber relativos a rendas de comissões, corretagens e de outros serviços prestados

- 1.8.3.00.00-8 Rendas a Receber

Negociação e intermediação de operações em bolsas de valores, de mercadorias e de futuros

- 1.8.4.05.00-6 Bolsas - Depósitos em Garantia
- 1.8.4.15.00-3 Certificados de Investimento para Conversão
- 1.8.4.30.00-2 Devedores - Conta Liquidações Pendentes
- 1.8.4.35.00-7 Fundo de Garantia para Liquidação de Operações
- 1.8.4.48.00-1 Operações em Margem - Oscilações de Valores
- 1.8.4.50.00-6 Vendas a Termo a Receber
- 1.8.4.53.00-3 Operações de "Swap" - Diferencial a Receber
- 1.8.4.90.00-4 Outros Créditos por Negociação e Intermediação de Valores

Créditos específicos da CEF e BNDES

- 1.8.5.00.00-4 Créditos Específicos

Operações especiais do Banco do Brasil com o Tesouro Nacional

- 1.8.6.00.00-7 Operações Especiais

Valores específicos da CEF

- 1.8.7.00.00-0 Valores Específicos

Créditos diversos

- 1.8.8.03.00-0 Adiantamentos e Antecipações Salariais
- 1.8.8.05.00-8 Adiantamentos para Pagamentos de Nossa Conta

- 1.8.8.10.00-0 Adiantamentos por Conta de Imobilizações
- 1.8.8.15.00-5 Cheques a Receber
- 1.8.8.20.00-7 Créditos Decorrentes de Contratos de Exportação
- 1.8.8.30.00-4 Depósitos para Aquisição de Telefones
- 1.8.8.35.00-9 Devedores por Compra de Valores e Bens
- 1.8.8.40.00-1 Devedores por Depósitos em Garantia
- 1.8.8.60.00-5 Opções por Incentivos Fiscais
- 1.8.8.65.00-0 Pagamentos a Ressarcir
- 1.8.8.70.00-2 Participações Pagas Antecipadamente
- 1.8.8.80.00-9 Títulos e Créditos a Receber
- 1.8.8.85.00-4 Valores a Receber de Sociedades Ligadas
- 1.8.8.90.00-6 Devedores Diversos - Exterior
- 1.8.8.92.00-4 Devedores Diversos - País
- 1.8.8.95.00-1 (-) Rendas a Apropriar de Outros Créditos

Outros créditos em liquidação de créditos diversos

- 1.8.9.00.00-6 Outros Créditos em Liquidação

Investimentos temporários e bens não de uso próprio

- 1.9.0.00.00-8 Outros Valores e Bens

Ativo permanente menos as participações em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, no País e no exterior

- 2.1.1.20.20-6 Instituições não Financeiras
- 2.1.1.90.20-5 Instituições não Financeiras
- 2.1.1.99.30-9 Instituições não Financeiras
- 2.1.2.10.15-4 Outras Participações - MEP
- 2.1.2.10.55-6 Outras Participações
- 2.1.2.10.95-8 Ações de Empresas Privatizadas
- 2.1.2.99.15-1 Outras Participações
- 2.1.3.00.00-2 Investimentos por Incentivos Fiscais
- 2.1.4.00.00-5 Títulos Patrimoniais

2.1.5.00.00-8 Ações e Cotas

2.1.9.00.00-0 Outros Investimentos

2.2.0.00.00-2 Imobilizado de Uso

2.3.0.00.00-1 Imobilizado de Arrendamento

2.4.0.00.00-0 Diferido

Co obrigações e riscos em garantias prestadas

3.0.1.10.00-1 Créditos Abertos para Importação

3.0.1.15.00-6 Créditos Abertos para Importação - Taxas Flutuantes

3.0.1.30.00-5 Beneficiários de Garantias Prestadas

3.0.1.90.00-7 Beneficiários de Outras Co obrigações.

ANEXO 2

RESOLUCAO 2.878 – Banco Central do Brasil

Editada em 26 de Julho de 2001.

Dispõe sobre procedimentos a serem observadas 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 publico que o CONSELHO MONETARIO 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. 1. 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 praticas não equitativas, mediante prévio e integral conhecimento das clausulas 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 moratórias, 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. 2. 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. 3. 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 papeis;
- VI - providencias 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 providencias a serem adotadas pelas partes contratantes.

Art. 4. 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. 5. É vedada às 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. 6. 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. 7. 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. 8. 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. 9. 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) guinche 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 guinches 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-clientes, com relação ao horário e ao local de atendimento.

Parágrafo único. Excetua-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 guinches 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, informa-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 à aquisição de outros bens e serviços.

Parágrafo 1. 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.

Parágrafo 2. 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.

Parágrafo 3. 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 as instituições referidas no art. 1.:

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 cobra-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.

Parágrafo 1. 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.

Parágrafo 2. 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.

Parágrafo 3. No caso de operação ou serviço sujeito a regime de controle ou de tabelamento de tarifas ou de taxas, as instituições referidas no art. 1. 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.

Parágrafo 4. 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 as 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 Parágrafo 2. do art. 1. 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 III

Resolução 2554 - BANCO CENTRAL DO BRASIL

Editada em 24 de Setembro de 1998.

Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31.12.64, torna publico que o CONSELHO MONETARIO NACIONAL, em sessão realizada em 24.09.98, tendo em vista o disposto no art. 4., inciso VIII, da referida Lei, nos art. 9. e 10 da Lei n. 4.728, de 14.07.65, e na Lei n. 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei n. 7.132, de 26.10.83,

RESOLVEU:

Art. 1º Determinar as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1. Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Parágrafo 2. São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Art. 2º Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas à respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

I - a definição de responsabilidades dentro da instituição;

II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III - meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;

IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V - a continua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;

VI - o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;

VII - a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

Parágrafo 1. Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

Parágrafo 2. A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

Parágrafo 3. A atividade de que trata o parágrafo 2., quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, poderá ser exercida:

I - por auditor independente devidamente registrado na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, desde que não aquele responsável pela auditoria das demonstrações financeiras;

II - pela auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que esteja filiada a instituição;

III - por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mediante convênio, previamente aprovado por este, firmado entre a entidade a que filiada à instituição e a entidade prestadora do serviço.

Parágrafo 4. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida por unidade própria, devera essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

Parágrafo 5. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3., devera o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

Parágrafo 6. As faculdades estabelecidas no parágrafo 3., incisos II e III, somente poderão ser exercidas por cooperativas de crédito e por sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros.

Art. 3º O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

- I - as conclusões dos exames efetuados;
- II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;
- III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

Parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

- I - devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria externa da instituição;
- II - devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Art. 4º Incumbe a diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1., parágrafo 2., a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Art. 5º O sistema de controles internos devera estar implementado ate 31.12.99, com a observância do seguinte cronograma:

- I - definição das estruturas internas que tornarão efetivos a implantação e o acompanhamento correspondentes - ate 31.01.99;
- II - definição e disponibilização dos procedimentos pertinentes - ate 30.06.99.

Parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, a observância do cronograma estabelecido neste artigo.

Art. 6º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

- I - determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;
- II - imputar limites operacionais mais restritivos a instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;
- III - baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de setembro de 1998

Gustavo H. B. Franco

Presidente

ANEXO 4

RESOLUCAO 2.303

Editada em 25 de Julho de 1996

Disciplina a cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 25.07.96, tendo em vista o disposto no art. 4º, inciso IX, da citada Lei,

R E S O L V E U:

Art. 1º Vedar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a cobrança de remuneração pela prestação dos seguintes serviços:

I - fornecimento de cartão magnético ou, alternativamente, a critério do cliente, de um talonário de cheques com, pelo menos, 20 (vinte) folhas, por mês, independentemente de saldo médio na conta corrente;

II - substituição do cartão magnético referido no inciso anterior, exceto nos casos de pedidos de reposição formulados pelo correntista decorrentes de perda, roubo, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente;

III - entrega de cheque liquidado, ou cópia do mesmo, ao respectivo emitente, desde que solicitada até 60 (sessenta) dias após sua liquidação;

IV - expedição de documentos destinados à liberação de garantias de qualquer natureza;

V - devolução de cheques pelo Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis – SCCOP, exceto por insuficiência de fundos;

VI - manutenção de contas:

a) de depósitos de poupança;

b) à ordem do poder judiciário;

c) de depósitos de ações de consignação em pagamento e de usucapião criadas pela Lei nº 8.951, de 13.12.94;

VII - fornecimento de um extrato mensal contendo toda a movimentação do mês.

Parágrafo 1º A vedação à cobrança de remuneração pela manutenção de contas de poupança não se aplica àquelas:

- I - cujo saldo seja igual ou inferior a R\$20,00 (vinte reais); e
- II - que não apresentem registros de depósitos ou saques, pelo período de 6 meses.

Parágrafo 2º Na ocorrência das hipóteses de que trata o parágrafo 1º, a cobrança de remuneração somente poderá ocorrer após o lançamento dos rendimentos de cada período, limitada ao maior dos seguintes valores:

- I - o correspondente a 30% (trinta por cento) do saldo existente em cada mês;
- II - R\$4,00 (quatro reais) ou o saldo existente, quando inferior a esse valor.

Parágrafo 3º Os serviços mencionados neste artigo são de caráter obrigatório, observadas as características operacionais de cada tipo de instituição financeira.

Art. 2º É obrigatória a afixação de quadro nas dependências das instituições citadas no artigo anterior, em local visível ao público, contendo:

- I - relação dos serviços tarifados e respectivos valores;
- II - periodicidade da cobrança, quando for o caso;
- III - informação de que os valores das tarifas foram estabelecidos pela própria instituição.

Parágrafo 1º Apenas as tarifas relativas aos serviços listados no quadro poderão ser cobradas.

Parágrafo 2º A remuneração cobrada pela prestação de serviços, quando debitada à conta, deverá ser claramente identificada no extrato de conferência.

Parágrafo 3º A cobrança de nova tarifa e o aumento do valor de tarifa existente deverão ser informados ao público com, no mínimo, 30 (trinta) dias de antecedência.

Parágrafo 4º A inobservância do disposto neste artigo sujeitará a instituição ao pagamento de multa na forma prevista na Resolução nº 2.228, de 20.12.95.

Art. 3º As instituições mencionadas no art. 1º deverão remeter ao Banco Central do Brasil a relação dos serviços tarifados e respectivos valores vigentes:

- I - na data da publicação desta Resolução
- II - no primeiro dia útil de cada trimestre civil, mesmo que não tenham ocorrido alterações,
durante o trimestre imediatamente anterior, nas informações prestadas.

Parágrafo 1º Deve ser observado o prazo máximo de 10 (dez) dias úteis a partir das datas citadas nos incisos I e II para a remessa das informações.

Parágrafo 2º As informações deverão ser encaminhadas por meio de correspondência convencional, enquanto não disponibilizada transação específica do Sistema Banco Central de Informações - SISBACEN.

Parágrafo 3º A inobservância do disposto neste artigo sujeitará a instituição ao pagamento

de multa na forma prevista na Resolução nº 2.194, de 31.08.95.

Art. 4º Permanece facultado, na devolução de cheques pelo SCCOP, o repasse, ao cliente, das taxas previstas na regulamentação vigente.

Art. 5º O Banco Central do Brasil poderá baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução desta Resolução.

Art. 6º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º Ficam revogadas as Resoluções nºs 1.568, de 16.01.89, e 1.802, de 14.03.91, o inciso III e o parágrafo único do art. 2º e o parágrafo único do art. 8º da Resolução nº 2.025, de 24.11.93, as Circulares nºs 1.230, de 22.09.87, 1.323, de 29.06.88, 1.769, de 05.07.90, e 2.019, de 15.08.91, as alíneas "f" e "h" do item 1 da Circular nº 970, de 21.11.85, e o art. 7º da Circular nº 2.520, de 15.12.94, e as Cartas-Circulares nºs 1.959, de 13.07.89, 2.073, de 25.04.90, 2.082, de 04.05.90, 2.130, de 18.12.90, 2.460, de 26.05.94, e 2.572, de 28.08.95.

Brasília, 25 de julho de 1996
Gustavo Jorge Laboissière Loyola
Presidente

ANEXO 5

RESOLUCAO 2.747

Editada em 28 de Junho de 2000

Altera normas relativas à abertura e ao encerramento de contas de depósitos, a tarifas de serviços e ao cheque.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 28 de junho de 2000, com base nos arts. 3º, inciso V, e 4º, incisos VIII e IX, da referida Lei, e tendo em vista o disposto no art. 69 da Lei nº 7.357, de 2 de fevereiro de 1985,

R E S O L V E U:

Art. 1º Alterar os arts. 1º, 2º e 12 da Resolução nº 2.025, de 24 de novembro de 1993, que passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 1º Para abertura de conta de depósitos é obrigatória a completa identificação do depositante, mediante preenchimento de ficha - proposta contendo, no mínimo, as seguintes informações, que deverão ser mantidas atualizadas pela instituição financeira: (NR)

I - qualificação do depositante:

a) pessoas físicas: nome completo, filiação, nacionalidade, data e local do nascimento, sexo, estado civil, nome do cônjuge, se casado, profissão, documento de identificação (tipo, número, data de emissão e órgão expedidor) e número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF;

b) pessoas jurídicas: razão social, atividade principal, forma e data de constituição, documentos, contendo as informações referidas na alínea anterior, que qualifiquem e autorizem os representantes, mandatários ou prepostos a movimentar a conta, número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ e atos constitutivos, devidamente registrados, na forma da lei, na autoridade competente; (NR)

II - endereços residencial e comercial completos; (NR)

III - número do telefone e código DDD;

IV - fontes de referência consultadas;

V - data da abertura da conta e respectivo número;

VI - assinatura do depositante.

Parágrafo 1º Se a conta de depósitos for titulada por menor ou por pessoa incapaz, além de sua qualificação, também deverá ser identificado o responsável que o assistir ou o representar.

Parágrafo 2º Nos casos de isenção de CPF e de CNPJ previstos na legislação em vigor, deverá esse fato ser registrado no campo da ficha - proposta destinado a essas informações." (NR)

"Art. 2º A ficha - proposta relativa a conta de depósitos à vista deverá conter, ainda, cláusulas tratando, entre outros, dos seguintes assuntos:

I - saldo exigido para manutenção da conta; (NR)

II - condições estipuladas para fornecimento de talonário de cheques;

III - revogado;

IV - obrigatoriedade de comunicação, devidamente formalizada pelo depositante, sobre qualquer alteração nos dados cadastrais e nos documentos referidos no art. 1º desta Resolução; (NR)

V - inclusão do nome do depositante no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos (CCF), nos termos da regulamentação em vigor, no caso de emissão de cheques sem fundos, com a devolução dos cheques em poder do depositante à instituição financeira;

(NR)

VI - informação de que os cheques liquidados, uma vez micro - filmados, poderão ser destruídos; (NR)

VII - procedimentos a serem observados com vistas ao encerramento da conta de depósitos, respeitado o disposto no art. 12 desta Resolução. (NR)

Parágrafo único. Revogado."

"Art. 12. Cabe à instituição financeira esclarecer ao depositante acerca das condições exigidas para a rescisão do contrato de conta de depósitos à vista por iniciativa de qualquer das partes, devendo ser incluídas na ficha - proposta as seguintes disposições mínimas: (NR)

I - comunicação prévia, por escrito, da intenção de rescindir o contrato; (NR)

II - prazo para adoção das providências relacionadas à rescisão do contrato; (NR)

III - devolução, à instituição financeira, das folhas de cheque em poder do correntista, ou de apresentação de declaração, por esse último, de que as inutilizou; (NR)

IV - manutenção de fundos suficientes, por parte do correntista, para o pagamento de compromissos assumidos com a instituição financeira ou decorrentes de disposições legais; (NR)

V - expedição de aviso da instituição financeira ao correntista, admitida a utilização de meio eletrônico, com a data do efetivo encerramento da conta de depósitos à vista. (NR)

Parágrafo 1º A instituição financeira deve manter registro da ocorrência relativa ao encerramento da conta de depósitos à vista. (NR)

Parágrafo 2º O pedido de encerramento de conta de depósitos deve ser acatado

mesmo na hipótese de existência de cheques sustados, revogados ou cancelados por qualquer causa, os quais, se apresentados dentro do prazo de prescrição, deverão ser devolvidos pelos respectivos motivos, mesmo após o encerramento da conta, não eximindo o emitente de suas obrigações legais." (NR)

Parágrafo único. Fica estabelecido prazo, até 28 de setembro de 2000, para adequação dos procedimentos relacionados à abertura, manutenção e encerramento de contas de depósitos, em decorrência do disposto neste artigo.

Art. 2º Fica alterado o art. 1º da Resolução nº 2.303, de 25 de julho de 1996, que passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 1º Vedar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a cobrança de remuneração pela prestação dos seguintes serviços:

I - fornecimento de cartão magnético ou, alternativamente, a critério do correntista, de um talonário de cheques com, pelo menos, dez folhas, por mês, facultada à instituição financeira a prerrogativa de suspender o fornecimento de novos talonários de cheques quando: (NR)

a) vinte ou mais folhas de cheque, já fornecidas ao correntista, ainda não tiverem sido liquidadas; ou (NR)

b) não tiverem sido liquidadas 50% (cinquenta por cento), no mínimo, das folhas de cheque fornecidas ao correntista nos últimos três meses; (NR)

II - substituição do cartão magnético referido no inciso anterior, exceto nos casos de pedidos de reposição formulados pelo correntista decorrentes de perda, roubo, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente;

III - expedição de documentos destinados à liberação de garantias de qualquer natureza, inclusive por parte de administradoras de consórcio; (NR)

IV - devolução de cheques pelo Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP), exceto por insuficiência de fundos, hipótese em que a cobrança somente poderá recair sobre o emitente do cheque; (NR)

V - manutenção de contas de depósitos de poupança, à ordem do poder judiciário, e de depósitos em consignação de pagamento de que trata a Lei nº 8.951, de 13 de dezembro de 1994; (NR)

VI - fornecimento de um extrato mensal contendo toda a movimentação do mês.

Parágrafo 1º A vedação à cobrança de remuneração pela manutenção de contas de poupança não se aplica àquelas:

I - cujo saldo seja igual ou inferior a R\$20,00 (vinte reais); e

II - que não apresentem registros de depósitos ou saques, pelo período de seis meses. (NR)

Parágrafo 2º Na ocorrência das hipóteses de que trata o Parágrafo 1º, a cobrança de remuneração somente poderá ocorrer após o lançamento dos rendimentos de cada período, limitada ao maior dos seguintes valores:

I - o correspondente a 30% (trinta por cento) do saldo existente em cada mês;

II - R\$4,00 (quatro reais) ou o saldo existente, quando inferior a esse valor.

Parágrafo 3º Os serviços mencionados neste artigo são de caráter obrigatório, observadas as características operacionais de cada tipo de instituição financeira e, quanto ao fornecimento de talonário de cheques, as condições estabelecidas na ficha proposta relativa à conta de depósitos à vista." (NR)

Art. 3º A sustação (oposição) e a contra-ordem (revogação) somente se aplicam aos cheques com as características formais previstas em lei, não sendo aplicáveis às folhas de cheques em branco roubadas, furtadas ou extraviadas, as quais devem ser objeto de cancelamento por parte da instituição financeira.

Parágrafo 1º Para a efetivação de sustação e de contra-ordem de cheques, as instituições financeiras que operam na captação de depósitos à vista devem exigir, na forma da lei, solicitação escrita do interessado, com justificativa fundada em relevante razão de direito, não cabendo à instituição examinar o mérito ou a relevância da justificativa.

Parágrafo 2º Para a efetivação de cancelamento de cheques já entregues ao correntista, a instituição financeira deve receber solicitação desse último, com declaração do motivo.

Parágrafo 3º As solicitações de sustação, de contra-ordem e de cancelamento de cheques devem subordinar-se à identificação do interessado, consignada mediante assinatura em documento escrito, senha eletrônica ou dispositivo passível de ser utilizado como prova para fins legais.

Parágrafo 4º Admite-se que as solicitações de sustação, de contra-ordem e de cancelamento de cheques sejam realizadas em caráter provisório, por comunicação telefônica ou por meio eletrônico, hipótese em que seu acatamento será mantido pelo prazo máximo de dois dias úteis, após o que, caso não confirmadas nos termos dos Parágrafos 1º a 3º, deverão ser consideradas inexistentes pela instituição financeira.

Parágrafo 5º Os cheques devolvidos por motivos de sustação, de contra-ordem e de cancelamento, uma vez reapresentados, devem ter curso normal, verificadas, conforme o caso, as seguintes condições:

I - levantamento da sustação ou da contra-ordem por parte do oponente ou do emitente;

II - A não confirmação da solicitação provisória de sustação ou de contra-ordem, nos termos do parágrafo 4º;

III - A não confirmação da solicitação provisória de cancelamento, nos termos do parágrafo 4º, desde que comprovada a autenticidade da assinatura do emitente.

Art. 4º É vedada a cobrança de tarifas a título de renovação de sustação, de contra-ordem e de cancelamento de cheques, que, uma vez realizados, mediante o correspondente pedido nos termos da legislação e regulamentação em vigor, devem produzir os respectivos efeitos legais sem prazo predeterminado.

Art. 5º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e a adotar as medidas necessárias à execução do disposto nesta Resolução.

Art. 6º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º Fica revogado o art. 2º da Resolução nº 2.537, de 26 de agosto de 1998.

Brasília, 28 de junho de 2000

Luiz Fernando Figueiredo
Presidente Substituto

ANEXO 6

Roteiro de Protocolo de Entrevista

1) *Fichamento do Entrevistado*: (Identificar o entrevistado apresentando uma síntese de suas atividades e responsabilidades na organização);

2) *Objetivo da Pesquisa*: (ser descrito de acordo com o perfil do entrevistado e identificado conforme referências indicadas no projeto de pesquisa);

3) *Resumo*: (deverá ser uma abordagem do resultado da entrevista, evidenciando pontos que foram relevantes para o resultado da pesquisa);

Parte I – Serviços e Processos

- Colher o parecer ou conhecer a estrutura organizacional das instituições pesquisadas;

- Obter o parecer sobre os procedimentos e implantação dos processos e serviços oferecidos nos bancos pesquisados;

- Identificar a existência de alguma ferramenta que pudesse avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições;

Parte II – Estratégia Operacional (Critérios Estratégicos)

- Conseguir informações sobre a existência de conceitos para definição das estratégias;

- Identificar a existência de alguma diretriz ou segmentação para atuar no mercado bancário;

- Pesquisar sobre a utilização de algum modelo teórico para implantação de estratégias;

- Meios de divulgação e procedimentos utilizados para execução das estratégias.

Parte III – Gestão Bancária

- Como eram definidos os sistemas de controle de riscos e sistema de prevenção nos bancos pesquisados;

- Sistemas de informações utilizadas pela instituição (operacional e administrativa);

- Identificar pontos que possibilitem compreender formas de competitividade na opinião dos entrevistados.

4) *Palavras chaves*: (a serem classificadas conforme abordadas durante a entrevista e identificadas de acordo com sua relevância);

5) *Metodologia*: (a ser descrito conforme o tipo de entrevista identificando-a de acordo com conceitos estabelecidos na de dissertação);

6) *Conclusão*: (transcrição de partes que respondam ou possam identificar o objeto proposto e identificar sugestões e/ou contribuições relevantes para o desenvolvimento da pesquisa).

ANEXO 7

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 1 Banco Ômega

Fichamento do Entrevistado: O entrevistado exercia o cargo de superintendente Comercial responsável pelos produtos estruturados do banco, ou seja, serviços prestados a cliente de pessoa jurídica. Atendendo toda a rede de agências dentro do território Nacional.

Suas principais atividades eram: Conseguir que as equipes de trabalhos atingissem metas sobre produtos definidos para a rede de agências; acompanhar evolução de vendas e aproveitamento dos produtos; estabelecer diretrizes para que as metas pudesse ser atingidas. Identificar novos clientes e oportunidades de negócios dentro do segmento explorado;

Objetivo da Pesquisa: Conseguir informações sobre a estrutura organizacional do banco, comentários sobre o procedimento utilizado para implantação dos processos e serviços, conceitos sobre as principais estratégias utilizadas pela instituição para conseguir metas e objetivos, conseguir informações sobre a gestão bancária e controle sobre a prevenção contra riscos e fraudes. E sempre que possível, identificar pontos em comum que permitam descobrir focos de similaridade com bancos incorporados no período de análise.

Resumo: A entrevista foi dividida em três blocos, tendo como base os seguintes tópicos;

Serviços e processos: O entrevistado informou a estrutura organizacional da instituição, seguia um modelo de gestão global, de acordo com parâmetros estabelecidos pela matriz, principalmente por ser uma instituição internacional. A estrutura da organização preservava uma hierarquia clara e matricial, apesar de não existir um responsável centralizador de decisões dentro da estrutura. Banco formado por acionistas, apresentando a figura de um presidente responsável pela condução das operações do banco em suas atividades no Brasil. As decisões estratégicas eram tomadas no exterior ficando para o gestor no Brasil a responsabilidade implantá-las no mercado Brasileiro. Modelo de gestão único, por ser modelo global apresentava uma certa demora no processo de implantação. O entrevistado considerava que na teoria o conceito era muito bom, mas na prática passou por diversas adaptações por ser muito rigoroso em relação ao mercado brasileiro.

O entrevistado informou que existia instrumentos para avaliação dos processos e da qualidade dos serviços, mas não soube estabelecer uma avaliação deste instrumento. Já com relação às ferramentas utilizadas para avaliação, o entrevistado informou que existia mas eram utilizadas para o atendimento de pessoa física. Quando questionado sobre a existência de ferramentas para pessoa jurídica, a resposta recebida foi que o banco não dispunha de ferramentas para realizar avaliação dos serviços prestados para o segmento de pessoa jurídica.

Com relação à tecnologia utilizada para atendimento, equipamentos e cenário, foi comentado (pelo entrevistado) a existência um sistema único de informações e processos chamado “Altamira” classificado como “muito bom”, mas não implantado para o foco da pesquisa.(Este sistema atendia somente os serviços de pessoa física).

Já com relação ao diferencial de serviços, foi comentado pelo entrevistado, que o banco desenvolveu um segmento chamado “Plataformas de Serviços”, para atender empresas e clientes pessoa jurídica. As empresas atendidas neste segmento eram “classificadas como médias” de acordo com os critérios do banco. O segmento apresentava uma equipe preparada e focada para um atendimento diferenciado.

O entrevistado informou também, que o banco concentrava boa parte de seus recursos disponíveis, destinados à capacitação e formação do quadro funcional, dando ênfase na assimilação e capacitação do modelo de gestão.

Estratégia Operacional: O entrevistado informou que as estratégias para o “Segmento Empresas” eram realizadas por meio de campanhas, definidas conforme as necessidades do banco ou oportunidades de mercado, respeitando sempre os modelos pré-definidos pela diretoria executiva.

As avaliações dos serviços eram realizadas com participação de avaliadores internos e externos, depois de compiladas eram passadas para os gestores para que fossem desenvolvidas novas estratégias, conforme as necessidades de cada área ou setor. Estas estratégias eram avaliadas e revistas de acordo com a necessidade de cada plataforma. Estas avaliação podiam ocorrer diversas vezes durante o ano.

O entrevistado também informou, a existência de um suporte operacional para definição das estratégias. Este trabalho era desenvolvido por um departamento econômico, que realizava avaliações setoriais e potencialidades de mercado, com o objetivo de auxiliar o processo de tomada de decisões.

A divulgação das estratégias era realizada, por intermédio dos superiores auxiliados por equipes especializadas, capacitados para implantação de estratégias. Foi informado, pelo entrevistado, que a diretoria do banco dispunha de um instrumento, chamado de ‘informativo semanal’, que tinha o objetivo de apresentar todos os resultados das equipes de trabalho e sua respectiva participação nos objetivos e metas estabelecidas pela diretoria.

O Entrevistado considerava o banco organizado com estratégias claras e bem definidas, em sua opinião, a sua principal dificuldade concentrava-se no processo de divulgação, pois não eram realizados com muita clareza para a rede de agencias.

Gestão bancária: sobre os conceitos de Gestão bancária, o entrevistado informou que o banco dispunha de uma área chamada de “*Compliance*”, unificado de atuação global, responsável por todo o controle de gestão do banco, não só no Brasil como no exterior. Esta área foi definida como “complexa”, pois tenha como objetivo integrar toda rede de informações do banco. (o entrevistado não demonstrou interesse em informar mais detalhes sobre o conceito de complexa).

No Brasil, o entrevistado informou, que o sistema de controle adotado era considerado como positivo, pois seguia um padrão internacional e apresentava credibilidade junto ao Banco Central do Brasil. O sistema desenvolvido permitia que o banco obtivesse bons resultados no controle e gestão de riscos, bem como, apresentar uma sensível diminuição na dispersão de processos e índice de falhas de fiscalização dos sistemas.

Com relação à competitividade a instituição apostava que, pelo seu tamanho, o posicionamento conquistado junto ao mercado internacional e a utilização de um modelo de gestão de sucesso com padrão internacional, possibilitariam ao banco destaque junto ao mercado brasileiro, credibilidade junto à rede de clientes e principalmente um comprometimento efetivo dos funcionários.

Palavras chaves: Modelo Internacional com Gestão Global, respeito à hierarquia, utilização de um sistema chamado de Altamira, Plataforma de Serviços para o segmento Empresas, banco organizado com estratégias claras, sistema de “*Compliance*” global e unificado, apostava na fórmula de sucesso global. Decisões centralizadas;

Metodologia: Entrevista realizada com hora marcada, conforme disponibilidade do entrevistado, em um final de tarde com tempo disponível de no máximo uma hora para realização.

Conclusão: A entrevista contribuiu para obter informações sobre a estrutura de um banco internacional, que as estratégias eram estabelecidas de acordo com um modelo padrão, o banco apostava que este modelo de gestão de padrão internacional seria um sucesso no mercado brasileiro e poderia ser implantado em todas as praças em que o banco atuava. O banco desenvolveu um processo de implantação de plataformas de serviços, chamado Empresas, especializados no atendimento de clientes foco. Utilizava um sistema de “*Compliance*” de muita credibilidade junto ao Banco Central.

ANEXO 8

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 2

Banco Beta

Fichamento do Entrevistado: O entrevistado exercia o cargo de gerente regional do setor de desenvolvimento de negócios, suas principais atividades eram:

Acompanhar o desenvolvimento de serviços e produtos oferecido para os clientes da grande São Paulo e capital. Identificar negócios que pudessem ser de interesse do banco; Explorar todas as oportunidades de prestação de serviços, que o banco pudesse oferecer para segmentos específicos de mercado.

Objetivo da Pesquisa: Obter informações sobre a estrutura organizacional da instituição em que o entrevistado trabalhou, conhecer os principais procedimentos com relação a serviços e processos, identificar os tipos de estratégias utilizadas para atuar no mercado e explorar as oportunidades de negócios, bem como, conseguir informações sobre conceitos de gestão bancária e processos de controles. E sempre que possível, identificar foco de similaridade com as outras instituições pesquisadas.

Resumo: A entrevista foi dividida em três blocos, tendo como base de informações os seguintes tópicos;

Serviços e Processos: O entrevistado informou que a estrutura organizacional do banco era centralizada, com isso, as principais decisões ficavam sobre a responsabilidade do dono (Principal controlador). O banco foi definido como empresa familiar, existindo assim muita demora em seus processos de decisão e fluxo operacional. Foi informado, pelo entrevistado,

que para auxiliar na implantação dos processos e formas de atuação no mercado e prestação de serviços, o banco apresentava uma equipe denominada de “pesquisa de campo” e “viabilidade de negócios”.

Com relação aos serviços, a informação recebida foi de que, em algumas casos, não eram satisfatórios por falta de agilidade. Existindo críticas, por parte dos clientes, pelo fato de existir demora nas respostas solicitadas e no processo de prestação de serviços, principalmente, quando a resposta ou o serviço necessitava de uma aprovação junto a esfera superior. Mas, de maneira geral o entrevistado considerou que a qualidade dos serviços oferecidos para os clientes era satisfatória.

Com relação a utilização de ferramentas para avaliar a satisfação dos clientes e qualidade dos serviços, o entrevistado informou, que o banco não possuía um instrumento específico para este tipo de avaliação. O procedimento utilizado, pelo departamento do entrevistado, era realizar de contato direto e freqüente com os clientes, para identificar o nível de satisfação dos serviços. Argumentou também, que uma das maiores qualidades de sua equipe era manter contato freqüente com os clientes visando identificar eventuais necessidades que os clientes poderiam apresentar.

Quanto à implantação de processos para oferecer produtos e serviços, foi informado pelo entrevistado, que o banco estava se preparando para implantar atendimento segmentado. Mas este projeto não chegou a ser divulgado pela diretoria, por este motivo o entrevistado não quis fornecer detalhes, alegando desconhecimento do projeto. A única informação obtida foi de que a proposta inicial era definir uma quantidade de clientes para serem atendidos por determinados setores ou gerentes.

Já com relação a atuação e desenvolvimento de atividades, visando obter diferencial, o entrevistado informou que no banco, existia de uma área, “chamada riscos”, que tinha como responsabilidade realizar levantamentos de diversos tipos de informações utilizando uma central de cadastro, com o objetivo de melhorar as potencialidades de negócios junto a rede de clientes.

Com relação ao desenvolvimento de programas ou sistemas de atendimento, foi informado pelo entrevistado que, sempre quando necessário, o banco realizava aquisição de programas prontos já desenvolvidos pelo mercado. Buscando sempre algum produto que pudessem atender as necessidades e demandas da instituição. A resposta para a utilização deste tipo de procedimento foi de que o banco apresentava uma escassez de funcionários especializados para desenvolver estes tipos de sistemas. Para conseguir diferencial de mercado, o banco procurava estabelecer competitividade em preço e melhores condições de financiamento para produtos e serviços oferecidos ao seu público alvo, objetivando assim um aumento no número de novos clientes.

Estratégias Operacionais: Com relação a este item, o entrevistado informou, que tudo era definido e estabelecido pela alta direção. Após esta definição, as diretrizes eram passadas para as diretorias responsáveis pela execução das estratégias. Em algumas raras oportunidades, havia consulta prévia sobre o desenvolvimento de um determinado produto ou comportamento de mercado, mas de modo geral, as decisões vinham fechadas como um pacote pronto para serem executadas. Foi informado também, pelo entrevistado, a existência de exceções para algumas diretorias específicas, que eram responsáveis por produtos ou

serviços, onde o banco apresentava uma maior representatividade. (o entrevistado comentou que em determinados produtos o banco possuía destaque na prestação de serviço, chegando em alguns momentos até ser líder).

O entrevistado alegou desconhecimento de algum modelo teórico para implantação de estratégias. As oportunidades de mercado também eram identificadas pela chamada área de riscos, sem a participação do corpo de vendas ou de departamentos ligados à área operacional.

Quanto à divulgação das estratégias não havia nenhum instrumento formal para divulgação. A diretoria estabelecia, quais seriam as diretrizes e a alta gerência tinha a responsabilidade de executá-las. Segundo informações do entrevistado, este procedimento possibilitava um grande número de alterações nas estratégias durante o processo de execução dos trabalhos. Em sua opinião, este tipo de procedimento, de certa forma, não causava muitos problemas, porque na maioria dos casos as metas sempre eram atingidas.

Gestão Bancária: O entrevistado informou que a instituição apresentava uma preocupação grande com os sistemas de segurança e riscos, seguindo rigorosamente as normas do Banco Central do Brasil, principalmente com relação a fraudes. O banco trabalhava com os mesmos sistemas de prevenção utilizados por grandes bancos do mercado, e para alguns produtos, utilizava os sugeridos pelo Banco Central. Um ponto importante que foi salientado pelo entrevistado, foi, que em alguns casos, estes sistemas não satisfaziam as necessidades dos próprios usuários deixando a sensação de que a utilização de um sistema próprio que pudesse agilizar e otimizar o gerenciamento de processos. Mas, este tipo de consideração não tinha muita relevância junto a alta diretoria.

Com relação ao gerenciamento de processos e estratégias de administração o entrevistado não respondeu. Já para explicar a competitividade, considerou que o melhor argumento de venda utilizado pela rede era: a solidez e confiança, devido a política de pouca

exposição ao risco e excelente índices de avaliação que o banco obtinha junto ao mercado financeiro.

O entrevistado por fim informou que em sua opinião o banco apresentava um significativo declínio com relação a sua capacidade de competitividade junto ao mercado, apresentando uma freqüente perda de participação em nichos que vinha atuando e até mesmo em número de clientes.

Palavras chaves: Banco com gestão centralizada, Estratégia definidas por um departamento de riscos, não desenvolvia sistemas próprios, não existia uma preocupação explícita com capacitação e formação profissional, principal argumento de venda preço e qualidade de serviço, banco sólido pela avaliação de mercado, Política de estar sempre presente junto ao cliente, especialista em determinados produtos.

Metodologia: Entrevista realizada a critério do entrevistado, com hora marcada conforme disponibilidade, após o horário de expediente, sem pré-definição de tempo para realização da entrevista;

Conclusão: A entrevista forneceu informações sobre a estrutura organizacional do banco classificada com centralizada, por ser instituição de dono. Os processos não eram rápidos e em algumas vezes os serviços não eram eficientes devido a morosidade. Não existia ferramenta para avaliação e análise dos serviços, o banco não desenvolvia suas ferramentas sendo adquiridas pelo mercado. Não mantinha um sistema único de estratégias dando liberdade de atuação para os gestores de que os objetivos fossem atingidos. O banco apresentava preocupação com o sistema de controle de riscos e considerado pelo mercado como um banco sólido e com pouca exposição ao risco.

ANEXO 9

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 3 Banco Beta

Fichamento do Entrevistado: O entrevistado tinha o cargo de Diretor Adjunto de uma rede de agências da região sudeste, tendo as seguintes responsabilidades:

- Interagir com a rede para que as metas estabelecidas pelo corpo diretivo do banco fossem cumpridas;
- Acompanhar e avaliar o empenho e dedicação dos gerentes da rede;
- Estabelecer procedimentos para execução das estratégias;
- Avaliar a evolução dos serviços e participação do banco junto ao mercado.

Objetivo da Pesquisa: Conhecer o funcionamento da estrutura organizacional do banco, identificar as formas utilizadas para implantação da gestão dos processos, receber informações sobre as estratégias operacionais da organização. Procurar sempre que possível, identificar pontos em comum que permitam descobrir focos de similaridade com bancos incorporados no período de análise.

Resumo: A entrevista foi dividida em três blocos, tendo como base os seguintes tópicos;

Serviços e Processos: O entrevistado informou que o processo de decisão do banco era centralizado, justificando que era uma instituição de dono, e que existia uma Vice Presidência para cada área de negócio em que o banco atuava. Era necessário a realização de consulta prévia, para diretoria, toda vez que houvesse a necessidade de realizar um negócio ou

operação considerada diferenciada pelo banco. Mesmo assim, na opinião do entrevistado, os processos e tomadas de decisão eram considerados rápidos em determinados casos.

O entrevistado informou que a instituição não tinha uma ferramenta para avaliação dos serviços prestados, como também, com relação a qualidade. Argumentou que o banco não apresentava uma efetiva preocupação com a realização de pesquisas junto a clientes para identificar índice de satisfação com os serviços, pois considerava seu serviço de qualidade e além disto praticava preços muito competitivos.

Com relação a implantação dos processos, o entrevistado informou, que o banco tinha como procedimento analisar criteriosamente determinados nichos de mercado, contemporizando muito a questão de risco resultado. Sempre tomava como base, volume de negócios que pudessem ser explorados pelo banco, concentrando esforços para conseguir os resultados almejados.

Quanto aos sistemas e tecnologia utilizados pelo banco, o entrevistado informou que existia um trabalho de unificação e centralização de informações, com capacidade para envolver todas as áreas do banco. Este sistema tinha o objetivo de consolidar todas as informações consideradas necessárias a respeito de um determinado cliente. Neste ponto, o entrevistado mencionou uma pequena ressalva, informando que os processos utilizados para consolidar as informações não acompanhavam com a mesma agilidade a evolução dos sistemas de informação, mas que de uma forma geral atendiam as necessidades e demandas do corpo funcional.

Com relação ao diferencial de mercado apresentado pelo banco, foi identificado pelo entrevistado o serviço especializado e competitividade em preço. Sendo que, em alguns seguimentos, além do serviço especializado, havia uma participação de destaque junto aos clientes que permitia ao banco uma evidência (liderança) em relação aos concorrentes do mercado. Quanto a capacitação profissional, a informação recebida, foi de que o banco não apresentava políticas de especialização e treinamento do corpo funcional, em seu ponto de vista, o banco neste critério deixava um pouco a desejar.

Estratégia Operacional (Critérios Estratégicos): O entrevistado informou, que as estratégias eram discutidas, separadamente em cada área, por seus diretores e vices presidentes. Após um consenso, dava-se início a um levantamento de necessidades discutidas com o principal acionista do banco. Segundo seu depoimento, o banco buscava participar de todos os seguimentos do serviço bancário, mas sempre com foco e preocupação maior, em setores em que mantinha liderança. Direcionado para eles sempre um maior volume de recursos e dedicação.

Quanto questionado sobre a utilização de um modelo teórico para implantação de estratégias, o entrevistado alegou desconhecer a existência de algum tipo de modelo. Mas informou que as estratégias eram definidas conforme o critério de cada vice-presidência de negócio do banco.

Sobre este ponto, o entrevistado comentou, que existia uma avaliação interna e externa das oportunidades de Mercado, desenvolvida separadamente por cada área de negócio. Essas áreas, tinham como responsabilidade identificar quais as necessidades de seus clientes e eventuais produtos que pudessem ser absorvidos dentro do segmento que estavam atuando.

Os meios de divulgação e procedimentos utilizados para execução das estratégias, era feito por intermédio da própria diretoria. Classificado como bem informal, quando havia necessidade de ser estendido para a rede de agências, eram realizadas por meio de sistemas e informativos, ficando sobre responsabilidade do gestor de cada segmento o acompanhamento e evolução das estratégias pré estabelecidas (este acompanhamento geralmente era feito por intermédio de reuniões ou visitas). O entrevistado informou que, em sua opinião, havia um alto comprometimento de toda rede de agências com os objetivos do banco.

Gestão Bancária: Com relação aos sistemas de riscos e controles da instituição, o entrevistado informou que houve bastante investimento neste segmento, com o objetivo de desenvolver sistemas capazes de acompanhar e fiscalizar a gestão do risco e lavagem de dinheiro, também definido pelo entrevistado como “*Compliance*”. Este sistema era acompanhado por um departamento específico que desenvolveu manuais de procedimentos para que fossem utilizados por toda a rede de agências do banco. O entrevistado informou, que houve uma padronização de procedimentos capaz de acompanhar e fiscalizar todo o gerenciamento de processo e controle de riscos. Em seu depoimento o entrevistado fez questão de informar que o banco por ser conservador, sempre teve boas avaliações do Banco Central do Brasil em relação aos seus sistemas de controle.

Quanto aos sistemas de informações utilizados pela instituição, o entrevistado informou que não havia uma preocupação processos sofisticados, tudo era realizado de forma burocrática e eficiente. A única preocupação existente era para que o crescimento de escala fosse adequado com a preparação do corpo funcional para o desenvolvimento do mesmo.

Com relação a identificação de pontos que possibilitassem compreender as estratégias e competitividade da organização foram identificados pelo entrevistado os seguintes itens: o banco não tinha uma preocupação com centralização dos serviços bancários; era focado em atendimento personalizado em determinados serviços e produtos, evidenciando para o mercado foco em oportunidades de negócios.

Palavras chaves: Administração Centralizada, banco de dono; Instituição com foco em determinados serviços e produtos; metas previamente estabelecidas; não existia ferramenta para avaliação dos serviços; banco procurava ser caracterizado pela eficiência em determinados serviços e foco nas oportunidades; Condução das estratégias sob responsabilidade do gestor; banco conservador; utilização de um sistema de “*Compliance*”; alto comprometimento do corpo funcional.

Metodologia: Entrevista realizada com hora marcada a critério do entrevistado, em um final de tarde, com tempo preestabelecido de no máximo uma hora para realização da entrevista, não houve objeção para eventuais interrupções durante a entrevista.

Conclusão: a entrevista contribuiu para que fosse possível entender a estrutura organizacional da instituição (centralizada), entender que existia liberdade para implantação processos, por conta e ordem dos gestores após anuência do controlador, as estratégias eram específicas apesar do banco não ser oficialmente segmentado, sem modelo específico de gestão ficando avaliação de mercado sob a responsabilidade do corpo operacional, instituição conservadora com relação ao controle e gestão dos riscos, o banco não tinha como objetivo ser centralizador de serviços.

ANEXO 10

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 4 Banco Ômega

Fichamento do Entrevistado: O entrevistado exercia a função de gerente de produtos e expansão, tendo como responsabilidade das seguintes funções:

- responsável pela identificação de novas oportunidades de negócio;
- Identificar novas oportunidades para implantação de novos pontos de atendimento ou plataformas de negócios;
- Levantamento de informações e avaliação de produtos;
 - Fornecer suporte e apoio à diretoria executiva para tomada de decisão, em determinados nichos de mercado.

Objetivo da Pesquisa: Conseguir informações sobre a estrutura organizacional da instituição, conhecer os procedimentos e de que maneira os processos para implantação de serviços eram realizados. Identificar a existência de ferramentas para implantação dos processos. Conseguir informações de como eram estabelecidas as políticas e estratégias de mercado, identificar quais eram as formas utilizadas para avaliação de procedimentos e das estratégias. Conhecer o sistema de gestão de riscos, e sistemas de informação e gerenciamento dos processos e qualidade. Sempre que possível, Identificar pontos em comum que permitam descobrir focos de similaridade com bancos incorporados no período de análise.

Resumo: A entrevista foi dividida em três blocos, tendo como base os seguintes tópicos;

Serviços e Processos: O entrevistado informou que o banco apresentava uma estrutura simplificada, dividida entre vice-presidência, diretoria e gerencias. O banco possuía muitos acionistas, sem concentração de ações em uma determinada pessoa. Na opinião do entrevistado a estrutura facilitava o processo de tomada de decisões, que eram consideradas por ele, como eficiente para a maioria dos casos solicitados. Porém comentou que apesar de eficiente, a estrutura era um pouco burocrática. Principalmente, quando existia a necessidade de aprovação de um determinado projeto que fosse além da esfera de alçada de decisão de uma determinada diretoria.

Com relação ao processo de prestação de serviços, o entrevistado informou que existia um processo chamado 'controle de gestão'. Este controle de gestão foi implantado com o objetivo de atender segmentos específicos de mercado. Que na visão do banco, eram considerados extremamente promissores e com muito espaço para serem explorados.

Quando questionado sobre os serviços, o entrevistado informou que, o banco direcionava seus esforços para segmentos pré definidos, chamados de 'plataformas de atendimento'. Para este tipo de segmento foram definidas algumas ferramentas que eram utilizadas tanto para controle administrativo, como para procedimentos operacionais dos serviços prestados. O entrevistado informou, que existia uma equipe denominada de 'comitê periódico' que tinha a função de avaliar a qualidade dos serviços e realizar levantamento da satisfação dos clientes atendidos pelas plataformas de atendimento. As ferramentas, não eram

somente utilizadas para medir e avaliar a evolução dos processos, elas também, serviam para identificar se os serviços estavam sendo realizados com a qualidade esperada.

O banco, segundo o entrevistado, quando necessário, também se utilizava dos serviços de empresas especializadas, em pesquisas sobre avaliação da qualidade dos serviços bancário.

O entrevistado informou, que o banco apresentava uma preocupação muito grande para que fosse disponibilizado para o quadro funcional, equipamentos e ferramentas adequadas para que o serviço pudesse ser realizado com qualidade. Admitiu que existia certa dificuldade para que fosse possível estabelecer métricas de avaliação da qualidade do serviço, mas mesmo assim, em sua opinião o trabalho era realizado com eficiência. O entrevistado informou também, que no início da implantação dos processos e gerenciamento de projetos houve uma certa resistência dos funcionários, mas com o decorrer do tempo, todos os envolvidos puderam perceber e identificar a real importância deste tipo de ferramenta.

Com relação a satisfação demonstrada pelos clientes, no que se refere ao bom atendimento e prestação dos serviços, o entrevistado informou que o nível de satisfação era considerado acima da média de mercado. Ele aproveitou para informar que o banco procurava estabelecer, sempre que possível, um diferencial na prestação de serviços, exemplificando que em alguns casos o banco realizava esforços para desenvolver relacionamento diferenciado, do apresentado pelo mercado, com foco sempre na qualidade, procurando inclusive adequar os processos às necessidades dos clientes.

Estratégia Operacional (Critérios Estratégicos): O entrevistado informou que as metas eram estabelecidas sempre ao início de cada ano, válidas para todo o exercício. Mas isto não

impedia que houvessem avaliações trimestrais e semestrais de desempenho. Essas avaliações eram inicialmente feitas pelos gerentes e depois pela diretoria. As metas estabelecidas respeitavam sempre as estratégias gerais da instituição. Muitas vezes, eram focados alguns produtos específicos que pudessem resultar em maior rentabilidade, existindo ainda, planejamento específico respeitando eventual sazonalidade apresentada em algumas regiões.

Quanto a utilização de modelo de gestão, o entrevistado informou que o modelo era elaborado e definido pela alta cúpula da direção do banco, sendo permitidas sugestões que pudessem trazer melhorias, mas não era permitido, de maneira alguma, qualquer tipo de alteração no padrão geral ou na alteração de foco.

Existiam formas de avaliação interna e externa das oportunidades de Mercado. As externas eram realizadas por empresas terceirizadas, já as internas eram fornecidas pela rede de agências. Essas informações tinham como objetivo constituir uma base de dados capaz de realizar acompanhamento e monitoramento da evolução e satisfação dos produtos oferecidos pelo banco. Essas informações eram compiladas e trabalhadas de acordo com as estratégias a serem utilizadas em exercícios futuros. Dentro do modelo de gestão do banco, o entrevistado informou a existência de avaliação de desempenho funcional. Esta avaliação, tinha como objetivo melhorar a capacitação do corpo funcional da instituição.

O entrevistado informou, que os Meios de divulgação e procedimentos estratégias eram realizadas por meio de normativos, sendo considerado burocrático más necessário. Apesar de existir também um fluxo de informação informal quando julgado necessário.

Gestão Bancária: Com relação ao controle dos sistemas de riscos do banco, o entrevistado declarou que o banco apresentava muita preocupação com este sistema, tanto que, possuía um comitê chamado de “*compliance*” responsável pelo acompanhamento, consolidação e veracidade de todas informações dentro e fora das agências. As pessoas responsáveis pelos controles de risco e gerenciamento desses processos estavam vinculadas a uma diretoria específica sem vínculo com as áreas classificadas como operacionais.

Com relação ao gerenciamento de processos o entrevistado informou que apesar da existência de um modelo, o banco executava gerenciamento individual para alguns clientes, buscando atingir maior eficiência e transparência na fiscalização.

Quanto questionado sobre a utilização de sistemas de informação, respondeu que apesar dos recursos não serem suficientes, ao entender do entrevistado, existia um bom fluxo de informações tanto operacional como administrativo. Existindo preocupação com a capacitação e formação profissional, realizada de forma discreta de acordo com as necessidades urgentes. Informou também, que a instituição conseguia comprometimento e dedicação dos funcionários amparada em formulas de sucesso e conquista de mercado evidenciado em outras regiões e localidades em que atuava.

Palavras chaves: Estrutura pequena facilitava o processo de decisão, Comitê periódico de qualidade de serviços, avaliações trimestrais de desempenho, banco atuando em segmento específico, foco especial para o relacionamento e qualidade dos serviços, contratação de empresa especializada para avaliação de satisfação dos clientes, divulgação dos procedimentos

de estratégia por meio de normativos, existência de um comitê de controle de riscos, processo de gerenciamento individual para determinados clientes.

Metodologia: Entrevista realizada conforme disponibilidade do entrevistado, com hora marcada, encontro aconteceu durante o horário de almoço, sem estabelecer previamente o tempo de duração da entrevista.

Conclusão: Durante a entrevista foi possível identificar um modelo de gestão voltado para a execução de processos, a existência de Plataformas de serviços voltada a seguimentos específicos, utilização de ferramentas para avaliação operacional e administrativa, o banco procurava estabelecer diferencial de prestação de serviços com base na qualidade, o banco apresentava um comitê de avaliação dos sistemas de “*compliance*” e preocupação com a utilização de ferramenta adequada nas execuções dos serviços.

ANEXO 11

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 5 Banco Gama

Fichamento do Entrevistado: O entrevistado atuava na área de suporte Administrativo e Operacional da área da internacional do banco, exercendo a função de Gerente Administrativo, responsável por todas as regiões do Brasil em que o banco atuasse. Suas principais atividades eram:

- Fornecer suporte administrativo e operacional para todas as agências;
- Definir procedimentos como: controle de caixa, processo administrativo, regulamentação de sistema e liberação de recursos;
- Gerenciar o atendimento e a boa entrega dos serviços prestados aos clientes.

Objetivo da Pesquisa: Conhecer a estrutura organizacional da instituição, conseguir informações o processo utilizado para realizar a prestação de serviços, identificar como eram estabelecidas as estratégias de atendimento aos clientes, obter informações sobre a gestão bancária e critérios sobre o controle e prevenção a riscos. Procurado identificar, sempre que possível alguns pontos que permitissem descobrir focos de similaridade com bancos incorporados no período de análise.

Resumo: A entrevista foi dividida em três blocos, tendo como base os seguintes tópicos;

Serviços e Processos: Com base nas informações do entrevistado o banco era considerado de porte médio voltado para operações de *'Middle Market'*. Por não ser considerado um banco grande, apresentava muita agilidade em seus processos de tomada de decisões. Banco possuía uma estrutura familiar, mas tinha um comitê de decisão formado por diretores e vice-presidentes. Segundo o entrevistado, o banco apresentava como principal diferencial de processos, desenvolver sistemas próprios, utilizados como ferramenta em tomadas de decisões, buscando sempre que possível, facilitar processos de aprovação junto ao departamento de crédito.

Segundo o entrevistado esta ferramenta, também tinha como objetivo agilizar todos os processos administrativos e fluxo operacional utilizado pelo banco, permitindo que o trabalho não fosse burocrático. Conforme o depoimento do entrevistado, o trabalho desenvolvido era considerado de boa qualidade pelo clientes do banco, inclusive sendo adaptado e utilizado pelo banco incorporador.

O entrevistado também informou, que o banco tinha um departamento responsável pelo desenvolvimento de ferramentas que pudessem estar adequadas às necessidades do banco. Ou seja, construídas de forma exclusiva para atender um tipo de demanda específica dentro do próprio banco.

Essas ferramentas também serviam para avaliar os serviços prestados. Permitindo que os clientes realizassem críticas e sugestões. O material recolhido por intermédio destas ferramentas eram utilizados como parâmetro para que o banco pudesse medir a qualidade de seus atendimento. Segundo ainda o entrevistado, esta ferramenta também era considerada um

diferencial do banco em relação ao mercado. Salientando que a concorrência não possuía nenhum instrumento como este, uma vez que, o instrumento permitia que o banco tivesse informações de forma consolidada de todos os produtos oferecidos em sua rede de agências.

Estratégia Operacional (Critérios Estratégicos): Conforme as informações do entrevistado, o banco tinha como objetivo atuar no segmento de “*Midle Market*”, para isto, desenvolveu estratégias específicas, com o apoio de uma empresa externa contratada exclusivamente ajudar no desenvolvimento deste projeto, o entrevista informou que na época este procedimento foi fundamental para que os objetivos do banco fossem alcançados. As informações fornecidas pela empresa de consultoria foram adaptadas às necessidades e estratégias do banco, de acordo com o segmento se pretendia atuar.

Com relação a utilização de um modelo teórico para implantação de estratégias o entrevistado não foi muito objetivo, somente informou que o banco desenvolveu um programa de capacitação para que os funcionários pudessem desenvolver as novas atividades, objetivando assim, atender as necessidades que o projeto estava demandando.

Durante seu depoimento, o entrevistado informou que as avaliações de oportunidades de mercado eram desenvolvidas por um departamento de crédito, segmentado por setores. Este departamento tinha como objetivo, desenvolver e identificar as oportunidades de negócio dentro de um segmento específico. Buscando eficiência e qualidade no atendimento.

Com relação aos procedimentos utilizados para execução das estratégias, o entrevistado não deu detalhes, apenas informou que existia uma preocupação da organização para que sempre houvesse um envolvimento do corpo funcional na execução das atividades.

Gestão Bancária: Com relação a gestão bancária o entrevistado informou que o banco possuía um sistema de plataforma única (bando de dados consolidado), que permitia com facilidade, o gerenciamento dos riscos e controles de prevenção contra fraudes. O sistema permitia uma avaliação rápida da classificação do “*Rating*” das empresas e consolidação de risco para aprovação dos créditos. A utilização de um sistema unificado, permitia que as informações repassadas para o Banco Central do Brasil, fossem realizadas com muita rapidez e eficiência, quase que ao mesmo tempo que eram geradas para o sistema contábil do banco.

Com relação aos sistemas de informação, o entrevistado informou que o banco tinha como preocupação desenvolver sistemas adequados para facilitar o trabalho das equipes, o banco havia desenvolvido procedimentos, programas de treinamento e capacitação do corpo funcional, acreditando que este seria um grande diferencial em relação à concorrência.

Com relação aos pontos que possibilitassem compreender as estratégias de administração e competitividade, o entrevistado alegou não possuir informações suficientes para mencioná-las.

Palavras chaves: Banco ágil em seu processo de decisão, tendo um comitê executivo para avaliação das estratégias, banco desenvolveu um sistema único de informação com participação do corpo funcional, investiu muito em desenvolvimento tecnológico, atuação

direcionada para o segmento de “*Midle Market*”. Contratou empresa de consultoria para ajudar no desenvolvimento das estratégias, desenvolveu dentro da área de crédito um segmento com a responsabilidade de identificar novas oportunidades de negócio, apresentava facilidade para gerenciar riscos e controles, preocupação com a capacitação profissional.

Metodologia: Entrevista realizada respeitando a disponibilidade do entrevistado, realizada com horário marcado antes do início do expediente bancário. Inicialmente foram estabelecidos no máximo quarenta e cinco minutos para a realização da entrevista, o entrevistado pediu para ler o roteiro de perguntas antes do início.

Conclusão: Durante a entrevista foi possível identificar que o banco trabalhava com foco de mercado, direcionado para o desenvolvimento de ferramentas que permitissem a unificação e integração das informações e produtos do banco, com a participação do corpo funcional. O banco desenvolveu com auxílio de consultoria externa plataformas de atendimento a um nicho específico chamado de “*Midle Market*”. Também utilizava uma área de estudos para apoiar no desenvolvimento das estratégias.

O banco desenvolveu um sistema que permita obter informações consolidadas de todos os clientes da rede de agências. Foi também, identificado uma preocupação com a capacitação e desenvolvimento do corpo funcional, principalmente para que a qualidade dos serviços.

Os sistemas de controles e riscos eram unificados em uma mesma plataforma operacional de banco de dados consolidado, permitindo assim maior transparência e credibilidade junto ao órgão fiscalizador o Banco Central.

ANEXO 12

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 6 Banco Gama

Fichamento do Entrevistado: O entrevistado exercia o cargo de Gerente Regional responsável pelo planejamento operacional e realizar assessoria para a diretoria executiva. Suas principais atividades eram:

Fornecer suporte técnico e administrativo para a diretoria executiva do banco;

Desenvolver controles e sistemas de acompanhamento de produtividade das agências;

Realizar levantamento sobre participação e performance do banco junto aos concorrentes do mercado.

Objetivo da Pesquisa: Conhecer de que forma eram desenvolvidos os processos utilizados pelo banco, identificar formas de aplicação de gestão, conseguir informações sobre os critérios de avaliação das estratégias operacionais do banco e conhecer os sistemas de controle de riscos. E sempre que possível, identificar pontos em comum que permitam descobrir focos de similaridade com bancos incorporados no período de análise.

Resumo: A entrevista foi dividida em três blocos, tendo como base os seguintes tópicos;

Serviços e Processos: Durante o depoimento o entrevistado informou que o banco era considerado de médio porte e apresentava uma estrutura que facilitava os processos e sistemas

de aprovação de crédito, sempre com respostas rápidas. Banco era “de dono”, mas existia participação efetiva da diretoria nos processos de decisão. Mas o entrevistado enfatizou que as diretrizes básicas eram definidas pelo conselho geral de diretoria com aprovação final do Presidente.

Com relação aos serviços, foi informado pelo entrevistado, que existia uma preocupação com o tipo de cliente ‘foco’, para que o serviço pudesse realizar um serviço com eficiência e de forma adequada. Também foi informado que a instituição Buscava, sempre que possível, evidenciar a qualidade nos prestação de serviços.

O entrevistado declarou, que o banco desenvolvia alguns produtos capazes de serem diferenciados pelos clientes, quando comparados com o que o mercado fornecia na época. Foi informado, que o banco havia desenvolvido um sistema de informação capaz de fornecer condições diferenciadas na prestação de serviços, como também, padronização sem perder a qualidade. Na opinião do entrevistado o grande diferencial, que o banco apresentava com relação aos serviços era a possibilidade de adequar as necessidades dos clientes a um sistema de informação, que fosse ágil e eficiente.

Estratégia Operacional (Critérios Estratégicos): O entrevistado informou que existia uma segmentação de mercado focado para as empresas classificadas como de “*Midle Market*”. O banco passou a desenvolver determinados produtos capazes de atender as demandas específicas deste tipo de cliente. Segundo o depoimento do entrevistado, as estratégias eram definidas de acordo com o lançamento dos produtos, não era utilizado nenhum modelo básico de gestão. O que existia era um manual de procedimentos que estabelecia as responsabilidades e formas de atuação para cada departamento dentro da instituição. A divulgação dos

procedimentos eram feitas por intermédio de informativos distribuídos para toda a rede de agências, utilizando para isto um sistema unificado de informações.

Para que este processo fosse eficiente, o entrevistado informou que existia uma participação efetiva do setor de auditoria interna do banco para que os controles e cumprimento dos procedimentos estratégicos fossem rigorosamente seguidos.

Com relação aos meios de divulgação dos procedimentos, foi informado que existia uma equipe de trabalho ligada a uma diretoria, com responsabilidade fornecer material para que as estratégias de atuação fossem seguidas. Também foi informado que o banco desenvolvia programas de capacitação dos funcionários, principalmente para que fosse possível adequar o corpo funcional aos produtos que o banco estava desenvolvendo.

Gestão Bancária: Com base nas considerações do entrevistado, foi possível observar que a instituição apresentava uma preocupação com os sistemas de controles internos e riscos. Para isso, o entrevista informou que o banco possuía programas para acompanhar todos lançamentos que envolviam riscos de crédito dos clientes. O entrevistado declarou que o sistema utilizado pelo banco, chegou a receber elogios do Banco Central do Brasil, principalmente com relação a política de gerenciamento e gestão de crédito e risco.

O entrevistado informou, que as informações eram divulgadas por intermédio de circulares e manual de procedimentos. Para ele, o banco era considerado muito eficiente em suas atividades operacionais e administrativas, sendo competitivo no segmento 'foco' apresentando muita diferenciação em relação a concorrência.

Palavras chaves: Estrutura que permitia ao banco ser ágil, banco apresentava uma preocupação com a eficiência e qualidade dos serviços, desenvolvia produtos específicos para mercado ‘foco’, atuava no segmento de “*Midle Market*”, estratégias procuravam ser definidas de acordo com os tipos de produtos que seriam lançados, o banco possuía uma equipe de trabalho para identificar novas oportunidades de negócio, com foco na capacitação de funcionários, preocupação com o controle de crédito consolidado, recebeu elogios do Banco Central com relação a condução de sua política de controle de riscos.

Metodologia: Entrevista realizada respeitando a disponibilidade do entrevistado, o contato foi realizado durante o intervalo do horário de almoço. Sem estabelecer com antecedência limite de tempo, a pedido do entrevistado o roteiro de perguntas foi apresentado previamente.

Conclusão: A entrevista contribuiu para identificar pontos fortes que a instituição apresentava, serviu também para perceber que o banco trabalhava focado em um segmento específico. As estratégias aparentemente eram bem conduzidas e discutidas pela direção. Os sistemas de controle de risco eram eficientes e atendiam a demanda do banco. O entrevistado informou que o banco que veio a ser o incorporador acabou utilizando boa parte das estruturas operacionais e adequando várias estratégias de mercado para serem utilizadas dentro da nova organização. O entrevistado demonstrou grande envolvimento e identificação com o banco incorporado, informou também que boa parte da diretoria do banco pelo qual ele fazia parte continua fazendo parte do quadro funcional do banco incorporador.