

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Lenita Fernandes Cunha

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS
DOS CLIENTES PESSOA JURÍDICA DA AGÊNCIA
BAIRRO ANCHIETA DO BANCO DO BRASIL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO
DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Porto Alegre
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Lenita Fernandes Cunha

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS
DOS CLIENTES PESSOA JURÍDICA DA AGÊNCIA
BAIRRO ANCHIETA DO BANCO DO BRASIL**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Roberto Lamb

**Porto Alegre
2006**

Lenita Fernandes Cunha

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS
DOS CLIENTES PESSOA JURÍDICA DA AGÊNCIA
BAIRRO ANCHIETA DO BANCO DO BRASIL**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Conceito Final.....

Aprovado em..... de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

– Instituição

Representante da Organização – Leônidas Ferreira

Orientador – Prof. Roberto Lamb

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	6
2 JUSTIFICATIVA	8
3 OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4 REVISÃO DE LITERATURA	11
4.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DOS BANCOS	11
4.2 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL	12
4.3 AS NECESSIDADES DOS CLIENTES	13
4.4 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NA ATIVIDADE BANCÁRIA	16
4.5 CONHECENDO O TOMADOR DE EMPRÉSTIMO	19
4.6 BENEFÍCIOS DOS RELACIONAMENTOS COM OS CLIENTES	20
4.7 ANÁLISE DE CLIENTES	23
4.8 VALOR DO CICLO DE VIDA DE UM CLIENTE	25
4.9 AS ORGANIZAÇÕES E AS POLÍTICAS DE CRÉDITO	25
4.10 OS CICLOS DE PRODUÇÃO DAS EMPRESAS E COMO FINANCIÁ-LOS	27
4.11 Os produtos BB	29
4.12 OPERAÇÕES DE CRÉDITO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	31
4.12.1 Empréstimos	32
4.12.2 Financiamentos	34
4.12.3 Garantias das operações de crédito	35
4.12.3.1 Garantias Reais	36
4.12.3.2 Garantias Pessoais	38
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
6 ANÁLISE DOS DADOS	41
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	61
ANEXOS	63
ANEXO 1 - OS PRODUTOS BB	64
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO	74
ANEXO 3 – RESOLUÇÃO 2682 DO BANCO CENTRAL DO BRASIL	79
ANEXO 4 – HISTÓRICO ESCOLAR	85

Índice de Figuras

Figura 1.....	28
Figura 2.....	30
Figura 3.....	32

Índice de Quadros

Quadro 1.....	42
Quadro 2.....	43
Quadro 3.....	44
Quadro 4.....	44
Quadro 5.....	45
Quadro 6.....	45
Quadro 7.....	46
Quadro 8.....	47
Quadro 9.....	47
Quadro 10.....	48
Quadro 11.....	48
Quadro 12.....	49
Quadro 13.....	49
Quadro 14.....	50
Quadro 15.....	50
Quadro 16.....	51
Quadro 17.....	51
Quadro 18.....	52
Quadro 19.....	53
Quadro 20.....	53
Quadro 21.....	55

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Agência Bairro Anchieta do Banco do Brasil possui carteiras de Pessoa Física e de Pessoa Jurídica. Conta, ainda, com um quadro de trinta colaboradores, três estagiários e três funcionários terceirizados.

Essa agência, situada em Porto Alegre, possui um público variado, atendendo desde usuários eventuais até grandes empresas.

Além da sede, existem três postos de atendimento vinculados à agência: PAB Varig, PAB Aeroporto e PAB CEASA.

Justamente pela variedade de clientes surge a importância de conhecer suas necessidades, a fim de adequar o oferecimento de produtos e serviços ao perfil de cada cliente/empresa.

O Banco do Brasil possui um número muito elevado de produtos financeiros à disposição de seus clientes, com soluções capazes de financiar todas as etapas do processo produtivo.

Dentre esses produtos, existem alguns considerados pelo nível gerencial como os principais a serem trabalhados com seus clientes. Assim, tais produtos funcionam como “o carro-chefe” das vendas na Agência Bairro Anchieta, destacando-se dos demais.

O fato de apenas alguns produtos serem permanentemente abordados nas vendas, em detrimento de outros, permite suscitar a dúvida sobre a satisfação das necessidades dos clientes. Uma vez que se limita o oferecimento de produtos, o cliente pode estar utilizando uma solução que não seja a mais adequada à sua necessidade.

A partir do exposto, quais são as necessidades dos clientes pessoa Jurídica acerca dos empréstimos e financiamentos do Banco do Brasil? Será que o nível de conhecimento desses clientes permite a eles escolherem o produto certo para a necessidade certa?

Isso posto, esse estudo consiste em distribuir os principais produtos do Banco do Brasil dentro das fases do ciclo operacional, identificar o nível de conhecimento e

as necessidades dos clientes/empresas, avaliando se a utilização desses produtos está de acordo com o indicado pelo Banco.

2 JUSTIFICATIVA

Em qualquer instituição bancária, o objetivo principal é captar recursos através de produtos e serviços para investir e emprestar, obtendo vantagem financeira. O lucro é obtido, principalmente, pela diferença entre a taxa de captação e a taxa final, que é repassada ao tomador.

Esse lucro é o resultado de diversas movimentações financeiras realizadas pelo cliente com a instituição. É importante ressaltar que essas movimentações, em sua maioria, não ocorrem diretamente entre o cliente e a instituição, mas sim através de um elo, que é o Gerente de Relacionamento.

O estudo tornou-se relevante porque visou criar estratégias de conhecimento dos clientes, a fim de aumentar a captação de recursos, identificando o nível de conhecimento dos serviços e produtos oferecidos e as necessidades dos usuários da Agência Bairro Anchieta.

Conforme Schrickel (2000, p.69), “todo e qualquer cliente, tomador ou não de empréstimos, tendo ou não limites de crédito aprovados, deve ter um gerente de contato responsável pelo relacionamento”.

Nesse sentido, foi essencial saber quais as necessidades desses clientes para que elas pudessem ser entendidas e trabalhadas de forma eficiente e eficaz por esses profissionais.

Comumente, as instituições financeiras classificam seus clientes em carteiras, onde cada uma delas tem o seu gerente. Isso é devido à grande importância dada ao relacionamento entre os gerentes e os integrantes de suas carteiras.

Espera-se que o cliente possa identificar uma relação de proximidade com seu gerente, tendo a certeza de poder resolver os seus problemas, se solicitado. Essa relação permite à instituição conhecer melhor os seus clientes e, futuramente, utilizar essas informações em benefício da instituição.

Schrickel (2000) salienta que se deve identificar, inclusive, a grande importância dos clientes com pouca movimentação de valores, principalmente porque não se sabe quando poderão se tornar investidor ou tomador. É imprescindível para o cliente saber que pode confiar no representante da instituição, sendo a manutenção do relacionamento um fator essencial para a construção dessa confiança.

Objetivou-se, também, que esse estudo oportunizasse conhecer as necessidades dos clientes bancários, a fim de contribuir como fonte de consulta. Dessa forma, profissionais que tenham interesse em identificar fatores a serem trabalhados de forma mais adequada para o sucesso na organização, poderão dar seguimento à presente pesquisa.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo do presente trabalho foi pesquisar o conhecimento e as necessidades dos clientes Pessoa Jurídica acerca dos produtos de empréstimos e financiamentos do Banco do Brasil.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos que permitem atingir o objetivo geral proposto são:

- a) Buscar distribuir os principais produtos comercializados pelo Banco dentro ciclo operacional das empresas nas etapas do seu processo produtivo;
- b) Efetuar levantamento das necessidades dos clientes sobre os produtos do BB através de pesquisa;
- c) Avaliar se os clientes utilizam os produtos oferecidos de acordo com o indicado pelo Banco;
- d) Contribuir com informações que possam proporcionar maior eficiência às negociações realizadas pela agência em questão.

4 REVISÃO DE LITERATURA

O capítulo a seguir visou fornecer embasamento teórico para a melhor compreensão do tema em estudo. Para isso, apresentou conceito de autores reconhecidos e especialistas no tema, com a finalidade de se realizar uma análise criteriosa do assunto.

4.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DOS BANCOS

A atividade bancária já existia na Mesopotâmia 3.400 anos antes de Cristo. Era praticada nos templos pelos sacerdotes, que já transacionavam com mercadorias e faziam empréstimos com juros altos, mesmo sem a existência da moeda. Eram usados como moeda o sal, o gado, metais preciosos, etc. (Toledo Filho, 1997, p. 19-20)

A moeda como instrumento de troca apareceu por volta do ano 500 a. C., na Lídia. O cheque foi inventado pelos gregos, facilitando as viagens dos capitalistas sem risco de roubo do dinheiro em espécie.

Na idade média a Igreja controlava ainda a prática bancária. No fim do século XVI as cidades-estados da Europa, como Gênova, Florença e Veneza, abrigavam famílias de banqueiros, porém como cada cidade tinha sua moeda, surgiram cambistas que as trocavam, colocando-as sobre bancos, o que originou a palavra banco. Assim, se alguém dizia – vou ao banco – era realmente um banco de praça ou jardim, com moedas em cima.

A partir de 1600 começaram a aparecer bancos na Holanda, Suécia, Inglaterra, França e outros países. Nos Estados Unidos foi criado, em 1913 o sistema de bancos da Reserva Federal.

4.2 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL

No Brasil, de acordo com Toledo Filho (1997, p. 26-27), a atividade bancária surgiu com a fundação do Banco do Brasil em 1808. Sua origem remonta a 12 de outubro de 1808, surgindo como emissor de moeda, já que, com a vinda da família real portuguesa, o comércio aumentou muito, demandando um meio circulante adequado.

O Banco do Brasil, referido neste trabalho pela sigla BB, foi extinto em 1829 e recriado em 1833, já sem o poder de emissão de moedas. Já em 1995, a empresa foi reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário.

Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou o ano com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

A partir de então, o Banco do Brasil começava a se recuperar. Já em 1997 o banco voltou a apresentar lucro de R\$ 573,8 milhões, demonstrando sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. O ano 2000 marcou a expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial.

Desde então, o banco vem apresentando crescimento ano após ano, conquistando cada vez mais clientes e buscando o constante aprimoramento dos seus produtos e serviços.

4.3 AS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Os clientes são uma reunião de personalidade, motivações, atitudes e necessidades que requerem tipos particulares de experiências. (Woodcock, 1998, *apud* Cruz, 2004).

A autora definiu as necessidades dos clientes, em ordem de importância da seguinte forma: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização.

Os fatores psicológicos influenciam bastante o comportamento do cliente, cabendo ao profissional da linha de frente ter habilidade na interação social, a fim de permitir a transferência de informações e de valores psicológicos.

Uma das técnicas utilizadas para descobrir o que é importante para o cliente é o questionamento. O questionamento permite ativar dois princípios psicológicos: o comprometimento, através da participação, e reforço psicológico, através da valorização das opiniões do indivíduo.

No seu íntimo, os indivíduos possuem uma necessidade normal e natural de ver reconhecida a sua individualidade. Reconhecer e valorizar tal necessidade constitui-se em estratégia de relacionamento duradouro.

Kotler e Armstrong (1998, *apud* Cruz, 2004) diferenciam os fatores influenciadores dos consumidores, enquanto pessoa física, dos fatores influenciadores dos compradores organizacionais. Nos dois casos, encontram-se conceitos importantes para o entendimento do comportamento do cliente. Os influenciadores organizacionais dividem-se em:

- a) Fatores Ambientais: São fatores externos à organização, como conjuntura econômica, mudanças tecnológicas, ambiente legal, ambiente político e concorrência.
- b) Fatores Organizacionais: São os objetivos, as políticas, os procedimentos e a estrutura da empresa-cliente.
- c) Fatores Interpessoais: Estão relacionados às questões informais oriundas do relacionamento entre as pessoas e dos mecanismos já estabelecidos dentro da empresa. Fatores como autoridade, *status*, empatia e poder de persuasão são itens que influenciam de maneira sutil no processo de decisão do cliente.
- d) Fatores Individuais: Compreendem os motivos, percepções e preferências pessoais, é o reconhecimento da condição humana do cliente.

Os fatores influenciadores do consumidor, por sua vez, permitem compreender melhor os aspectos individuais ou pessoais, que são considerados de extrema importância, principalmente em decisões relacionadas a ofertas muito semelhantes. São agrupados em quatro fatores principais pelos autores:

- a) Fatores Culturais: Referem-se ao conjunto de valores a que uma pessoa está exposta desde a infância. Dependem também da subcultura influenciada pela nacionalidade, grupo social, religioso e região geográfica.

A classe social também pertence a esse grupo, embora os dados demográficos estejam perdendo espaço para a análise das dimensões comportamentais, complementam os autores.

- b) Fatores Sociais: São as influências recebidas dos grupos aos quais pertencem ou aspiram pertencer: família, papéis sociais e *status*. Os grupos de referência influenciam direta ou indiretamente no comportamento e nas atitudes dos clientes.

- c) Fatores Pessoais: Compreendem os fatores demográficos: idade, ocupação e condição econômica e fatores psicográficos: estilo de vida, personalidade e autoconceito.

Esses fatores contribuem mais para aspectos psicológicos do relacionamento com os clientes, pois todo e qualquer negócio é proveniente da relação entre as pessoas.

- d) Fatores psicológicos: Quatro elementos formam a classe dos fatores psicológicos:

- Motivação: É o que leva uma pessoa a realizar uma compra, procurando satisfazer alguma necessidade.
- Percepção: É o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formarem uma significativa do mundo. (Kotler e Armstrong, *apud* Cruz, 2004).
- Aprendizado: Refere-se à influência da experiência do consumidor, reforçando ou não suas decisões futuras.
- Crenças e Atitudes: Representam noções preconcebidas que as pessoas têm sobre as coisas. Podem ser difíceis de ser alteradas, porém é necessário conhecê-las para, então, tomar a decisão entre mudar a crença ou atitude do cliente ou adequar-se a ele.

A compreensão acerca das necessidades dos clientes facilita a determinação do foco de atuação da empresa, pois dessa forma, a empresa estará buscando clientes cujas expectativas está se preparando para atender, com a finalidade de estabelecer um relacionamento duradouro. (Cruz, 2004, p. 64).

4.4 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NA ATIVIDADE BANCÁRIA

Qualidade, segundo o Dicionário Aurélio (2004), significa a propriedade, dote, virtude, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distinguem das outras e lhes determina a natureza.

A qualidade, conforme Reis (1998, p.5) tem uma importância fundamental no êxito de qualquer negócio. Os bancos não fogem a essa regra, por isso, é imprescindível que seus gestores compreendam essa premissa.

Quando se trata de um produto ou serviço, Reis (1998, p.5) salienta que a qualidade diz respeito ao grau de conformidade com que as especificações são atendidas ou cumpridas.

Para a autora supra referida, qualidade significa, também, uma nova filosofia de Gestão Estratégica dos bancos/empresas, caracterizada pelo empenho total da administração e dos trabalhadores na obtenção da satisfação dos clientes e na melhoria contínua.

Nos bancos, a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes é fator predominante na escolha da instituição com quem realizar negócios.

Os gestores bancários devem estar atentos ao cliente, pois ele exige cada vez mais que suas expectativas sejam atendidas, razão pela qual é tão necessário conhecê-lo para poder prestar serviços adequados.

A partir desse entendimento, torna-se necessária a preocupação em reter clientes, ao invés de deixá-los optar livremente pela concorrência.

Salienta Reis (1998, p.5-6) que, embora possa parecer ousada a afirmação de ser mais importante manter os clientes atuais que captar clientes, essa afirmação tem sua razão de ser.

Complementa, ainda, que os bancos, após longas campanhas e promessas de serviços gratuitos, com a intenção de atrair os clientes, não se preocupam ou não sabem como retê-los.

Em geral, os produtos oferecidos pelos bancos são similares, por isso, a grande oportunidade de diferenciação e de retenção dos clientes está na qualidade dos serviços prestados e não no produto em si.

Com relação à tecnologia, embora seja utilizada para impressionar, não é ela quem ditará o grau de qualidade percebido pelo cliente, mas o quanto essa tecnologia está sendo empregada a fim de agregar valor, de tal forma que o cliente perceba um diferencial entre seu banco e os concorrentes.

Contribuem Zeithaml e Bitner (2003, p.68) dizendo que, algumas vezes, os clientes precisam ser consideravelmente educados antes de utilizarem certas tecnologias.

Os autores argumentam que o serviço desejado é uma composição entre aquilo que os clientes acreditam que 'possa ser' e aquilo que consideram que 'deveria ser'.

Segundo esses autores, a expectativa reflete as esperanças e desejos dos consumidores que, sem tais esperanças, desejos e a crença de que eles possam ser atingidos, provavelmente não contratariam tais serviços.

Como citado anteriormente por Reis (1998, p.6-8), o fato dos produtos e serviços bancários serem similares e não poderem se patenteados, impele os gestores a buscar um nível de qualidade que o diferencie do serviço prestado ao cliente.

Essa qualidade é dividida pelo autor em dois aspectos fundamentais, sendo eles:

- a) Qualidade Operacional: Considerada básica na atividade, é tida como a situação normal de um banco e diz respeito ao tempo levado para desempenhar as atividades.

Em geral, este é o tipo de qualidade que o cliente mais percebe e, através dele, faz sua avaliação.

- b) Qualidade Estratégica: Diz respeito à satisfação e encantamento dos clientes, à motivação dos funcionários, à capacidade de inovar e à sensibilidade estratégica.

A qualidade estratégica influencia decisivamente a qualidade operacional e é o aspecto responsável pela diferença entre os bancos.

Os Bancos deveriam procurar, como objetivo central, criar um relacionamento com o cliente que fixe a imagem institucional da Organização como um banco de qualidade.

Os clientes Pessoa Jurídica, segundo Reis (1998, p.9), quando vêm ao banco, estão procurando uma instituição capaz de atender suas expectativas. Procuram, em outras palavras, um desempenho superior ao de outros bancos concorrentes.

Considerando que os bancos devem ser fornecedores de soluções para os problemas dos clientes, esses, por sua vez esperam ver suas expectativas superadas.

Quando isso não acontece, pode gerar desde uma simples reclamação ao banco, até a perda desse cliente para a concorrência.

Com base nisso, ouvir os clientes, cuidar de suas reclamações ou sugestões, torna-se aspecto de fundamental importância no desenvolvimento da qualidade estratégica, onde o foco deve ser, principalmente o de manter os clientes já conquistados. (Reis, 1998, p.10).

4.5 CONHECENDO O TOMADOR DE EMPRÉSTIMO

O conhecimento acerca do cliente, na visão de Cruz (2004, p.67), é capaz de gerar vínculos profundos e uma capacidade maior de gerar eventos com os clientes, possibilitando, assim, um direcionamento estratégico e tático da empresa frente a seus concorrentes.

Schricket (2000, p.41) aborda a questão do conhecimento do cliente como forma de garantir o retorno do empréstimo, conforme citado abaixo:

“É fundamental conhecer (e bem) a quem estamos emprestando recursos em confiança para serem devolvidos (pagos) em certo momento futuro. Empréstimo é ‘confiar qualquer coisa a alguém para que possa fazer uso dela durante algum tempo, restituindo-a depois ao dono: ceder: dar a juro’.

Mas há uma lógica necessária envolvida no ato de emprestar, o que é comumente chamado de racional (do inglês, *rationale*). Cada tipo de empréstimo envolve um certo tipo de racional, isto é, tem uma ‘base lógica’ para sua apreciação, análise e decisão. A análise de crédito deve basear-se em ‘racionais’, isto é, deve ter uma ‘base lógica’, sem o que a decisão final, mais que provavelmente, tenderá para a inexequibilidade. (Schricket, 2000 p.41)”

O ato de emprestar recursos em um banco, conforme Schrickel (2000, p.41), requer uma base lógica específica, que se fundamenta em certo conhecimento sobre os clientes, suas necessidades e a operação de crédito em si.

Parte desse conhecimento é técnico, ou seja, proveniente de estudo sistemático, porém a outra parte é decorrente de fatores mais subjetivos, que vêm com a vivência e a experiência. Nenhum dos conhecimentos é mais importante que o outro; o mais adequado é reunir os dois para tentar maximizar o sucesso da operação.

As negociações nas organizações financeiras, em geral, são representadas pelos seus funcionários, que ocupam cargos destinados para tal função. Pelo fato do funcionário ser apenas gestor de recurso de terceiros, não pode agir conforme sua

vontade, mas sim seguir critérios estabelecidos e prestar contas de suas ações aos seus superiores.

No mundo dos empréstimos, os fatos e a realidade mudam constantemente. As finalidades e fatos que cercam um empréstimo devem estar claramente expostos pelo tomador e, identicamente, claramente entendidos e revelados (ou a ser reveláveis) internamente pelo prestador no âmbito interno da instituição.

A operação de crédito em geral, fundamenta-se na confiança, que advém da experiência prática e concreta, materializada no dia-a-dia e de informações. Porém mais importante do que meramente possuir as informações, é processá-las convenientemente e revelá-las internamente à instituição. (Schricket, 2000).

4.6 BENEFÍCIOS DOS RELACIONAMENTOS COM OS CLIENTES

A construção e a manutenção de uma base de clientes leais, conforme Zeithaml e Bitner (2003, p. 140), não é interesse exclusivo da organização, mas os próprios clientes se beneficiam dessas associações de longo prazo.

Como os clientes possuem escolha, eles tornam-se leais a uma empresa quando se sentem mais valorizados do que se sentiriam se estivessem na concorrência.

O valor percebido é a análise feita pelo cliente acerca da utilidade de um produto, com base nas percepções sobre o que ele recebe e sobre o que oferecem a ele. Para o cliente, o valor representa o resultado da troca ocorrida entre os componentes relativos a 'obter' e a 'dar'.

Os consumidores permanecem com maior probabilidade em uma relação quando aquilo que obtêm (qualidade, satisfação, benefícios específicos) excede aquilo que dão (custos monetários e não-monetários).

As empresas que conseguem fornecer valor de forma consistente, do ponto de vista do cliente, este se beneficia claramente e ganha um incentivo para permanecer no relacionamento.

Complementam os autores que, além dos benefícios específicos inerentes ao recebimento do valor do serviço, os clientes também se beneficiam de outras formas ao se associarem no longo prazo com as empresas.

Algumas vezes, são os benefícios de relacionamento que fazem os clientes se manterem leais a uma empresa e superam os atributos do serviço que está no centro da oferta. Um exemplo disso, segundo os autores, é o relacionamento entre um cliente e um banco.

O cliente pode decidir continuar fiel ao seu banco atual, mesmo que fique sabendo de uma oferta atrativa em um banco concorrente, por sentir-se confortável no relacionamento, por saber o que pode esperar dos serviços, por ter um atendimento personalizado ou mesmo por saber que será bem atendido, mesmo quando solicita algo fora do comum.

Pesquisas, segundo os mesmos autores, descobriram tipos específicos de benefícios inerentes aos relacionamentos, os quais são objeto da experiência dos clientes em relacionamentos de longo prazo, descritos a seguir:

- a) Benefícios de Confiança: Correspondem aos sentimentos em relação ao prestador de serviços, juntamente com um sentimento de redução da ansiedade e conforto decorrente de saber o que esperar.

Em todos os serviços observados pelos autores, os benefícios de confiança foram considerados os mais importantes pelos clientes.

É próprio da natureza humana preferir que os fornecedores de serviços permaneçam sempre os mesmos, especialmente quando é feito um investimento considerável no relacionamento.

Se o prestador de serviço conhece o cliente e suas preferências, e planejou seus serviços a fim de atendê-lo ao longo do tempo, a mudança do prestador

implicaria reiniciar todo o processo, ensinando todos esses fatores ao novo profissional.

Como as despesas com mudança, em geral, são altas em termos de custos monetários, é importante, na medida do possível, manter um relacionamento estável e duradouro com quem está prestando o serviço.

- b) Benefícios Sociais: Ao longo do tempo, os clientes desenvolvem um senso de familiaridade e, até mesmo, um relacionamento social com seu prestador de serviços.

Essas ligações tornam menos provável que os clientes mudem de fornecedor, mesmo que conheçam um concorrente que possa ter melhor qualidade ou preços mais baixos.

Em alguns relacionamentos de longo prazo, entre o cliente e a empresa, um prestador de serviços pode tornar-se parte de um sistema de apoio social, ou seja, fazer parte do convívio diário do cliente.

Os benefícios de apoio social resultantes dessas relações são importantes para a qualidade de vida dos clientes, tanto da vida pessoal quanto da profissional, e estão acima dos benefícios técnicos dos serviços prestados.

- c) Benefícios de Tratamento Especial: Inclui coisas como o benefício de uma dívida, receber preços ou condições especiais ou obter tratamento especial de outras formas.

É interessante observar que, os benefícios de tratamento especial, embora importantes, são menos importantes que os outros tipos de benefícios recebidos nos relacionamentos.

Salientam os autores que se, por um lado, trata-se de um caso claro em que os benefícios de tratamento especial possam se fundamentais para a lealdade dos clientes, através da pesquisa citada anteriormente, parecem ser menos importantes para a maioria dos clientes.

- d) Benefícios para as Organizações: Os benefícios oriundos da manutenção e do desenvolvimento de uma base de clientes fiéis são inúmeros e podem estar diretamente associados diretamente com os fundamentos em que se sustenta uma empresa.

Esses benefícios são, conforme os autores, o aumento das compras, custos mais baixos associados à atração de novos clientes, publicidade gratuita por meio do boca-a-boca e retenção dos funcionários, que se sentem melhores por trabalhar com uma base estável de clientes satisfeitos.

4.7 ANÁLISE DE CLIENTES

Crédito, conforme Schrickel (2000, p.25), é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Este patrimônio pode estar materializado de duas formas: dinheiro (empréstimo monetário) ou bens (empréstimo para uso, ou venda com pagamento parcelado, ou a prazo).

As instituições financeiras, que são autorizadas pelas instituições monetárias, agem como intermediadoras de riquezas, atuando na captação de recursos e emprestando-os a terceiros.

Como toda cessão temporária de patrimônio envolve expectativas quanto ao recebimento de volta da parte cedida, é importante reconhecer que a qualquer crédito está associada a noção de risco.

Para tentar maximizar o resultado das operações de crédito, as instituições financeiras têm como principal objetivo a identificação dos riscos, buscando formas de conhecer o tomador, a fim de identificar suas necessidades e, principalmente, sua capacidade de pagamento.

A análise de crédito, salienta Schrickel (2000, p.26), será tão mais consistente, quanto mais presente e valiosa for a quantificação dos riscos identificados e a viabilidade e praticidade das conclusões sobre o tomador. Isso pode ser observado nas três etapas da análise para a cessão de empréstimos, descritas pelo autor.

- a) Análise retrospectiva: Essa análise diz respeito ao desempenho histórico do tomador. Com base em análises sobre seu passado, é possível identificar os maiores fatores de risco inerentes à sua atividade e se eles foram atenuados ou contornados no passado.
- b) Análise de tendências: Consiste em realizar uma projeção da condição financeira do tomador, com o intuito de saber se ele suportará o nível de endividamento que pretende adquirir.
- c) Capacidade creditícia: Com base nas duas análises anteriores, a capacidade creditícia é a conclusão sobre a capacidade máxima de endividamento do tomador. Com base nessa capacidade e em previsões sobre o provável grau de risco no futuro, pode-se estruturar uma proposta de crédito em que a amortização do empréstimo pleiteado esteja de acordo com seu fluxo de caixa futuro, em condições tais que o prestador seja protegido de eventuais perdas.

Levando-se em consideração que o contexto onde acontecem as análises é muito variável, não se deve exclusivamente seguir os passos de um relatório. Deve-se unir a técnica e os conhecimentos a um contínuo aprimoramento e questionamento, a uma forma crítica de pensar e agir.

Conclui Schrickel (2000, p.28) que o pragmatismo e a política de resultados devem sempre prevalecer sobre qualquer academicismo oneroso e dispensável.

4.8 VALOR DO CICLO DE VIDA DE UM CLIENTE

Trata-se de um conceito ou um cálculo, conforme Zeithaml e Bitner (2003, p.142), que trata os clientes a partir do ponto de vista da receita e lucratividade, associados ao seu ciclo de vida enquanto clientes de uma instituição.

O valor do ciclo de vida de um cliente é influenciado pela extensão de um 'ciclo de vida médio', pelas receitas médias geradas em relação a um período de tempo específico durante um ciclo de vida, por vendas de produtos adicionais e serviços ao longo do tempo.

Algumas vezes, o valor do ciclo da vida diz respeito somente à geração de receitas ao longo de um período. Outras vezes, quando se consideram os custos, o valor do ciclo de vida pode significar a lucratividade.

Uma forma de estimar o valor monetário de clientes fiéis é estimular o valor ampliado ou os lucros que advêm de cada cliente adicional que se mantém fiel a empresa em vez de trocá-la pela concorrência.

Contudo, segundo esses autores, qualquer cálculo ou estratégia para retenção de clientes terá pouco sucesso de longo prazo, a não ser que haja uma base sólida de serviço de qualidade e satisfação de clientes para construí-la.

4.9 AS ORGANIZAÇÕES E AS POLÍTICAS DE CRÉDITO

De acordo com Schrickel (2000, p.32), cada empresa deve fazer pelo menos três definições básicas:

- qual é o seu negócio;
- qual é o seu nicho de mercado;
- qual é a sua cultura.

A política de crédito deve ser lúcida, flexível e pragmática, ou seja, realista em relação ao mercado, mutável ao longo do tempo e auxiliadora na concretização dos negócios. Afinal, os bancos vivem dos resultados dos empréstimos feitos, não do brilhantismo de suas análises.

Uma política de crédito, a rigor, não define o que deve ser feito, mas sim delimita, entre todos os eventos possíveis, quais são as hipóteses de exceção, pois o volume de exceções depende da postura filosófica da empresa quanto ao seu negócio.

Para as instituições financeiras, em geral, a maior preocupação é a maximização da produtividade mercadológica (vendas ou concessão de empréstimos), extraindo dela os resultados correspondentes *versus* minimização dos riscos e perdas.

Schrickel (2000, p.32) acrescenta ainda que os bancos, para atingirem as metas de lucros, devem estar preparados para assumir também os prejuízos. Porém, não é essencial experimentar as perdas para aprender.

Porém, as palavras de Zeithaml e Bitner (2003, p. 174) vão de encontro à citação anterior. Os autores dizem que o aprendizado com os clientes que sofrem falhas ou que decidem deixar a empresa constitui um componente central de estratégia de recuperação de serviços.

O que jamais deve acontecer, complementa Schrickel (2000, p.32) é uma perda decorrente de variáveis que não foram devidamente ponderadas, ou seja, uma análise mal-feita ou não realizada.

Levando em consideração que a perda é uma realidade factual, as organizações que assumem riscos devem reunir todos os seus esforços, para que esses possam ser diminuídos, ou seja, deve-se criar mecanismos para reduzir tal incidência a proporções marginais ou inexpressivas.

Isso poderá ser alcançado mediante o treinamento de pessoal, a redefinição das políticas de crédito, a revisão dos instrumentos de análise utilizados, a reflexão sobre o mercado e as organizações que nele atuam, a fim de se redefinir os critérios de análise com base nesse conhecimento. (Schrickel, 2000, p.32).

4.10 OS CICLOS DE PRODUÇÃO DAS EMPRESAS E COMO FINANCIÁ-LOS

O ciclo de operacional ou ciclo de produção, conforme Schrickel (2000, p.244) é o processo através do qual a empresa produz dinheiro mediante investimentos em suas atividades sociais, em outras palavras, a empresa usa seu caixa para transformá-lo em outro caixa, porém maior.

Existem algumas variáveis, citadas pelo autor, que são afetadas pelo ciclo operacional de qualquer empresa, são elas: o volume de recursos envolvido no processo produtivo e o tempo ou prazo de conversão de seus ativos em novos ativos.

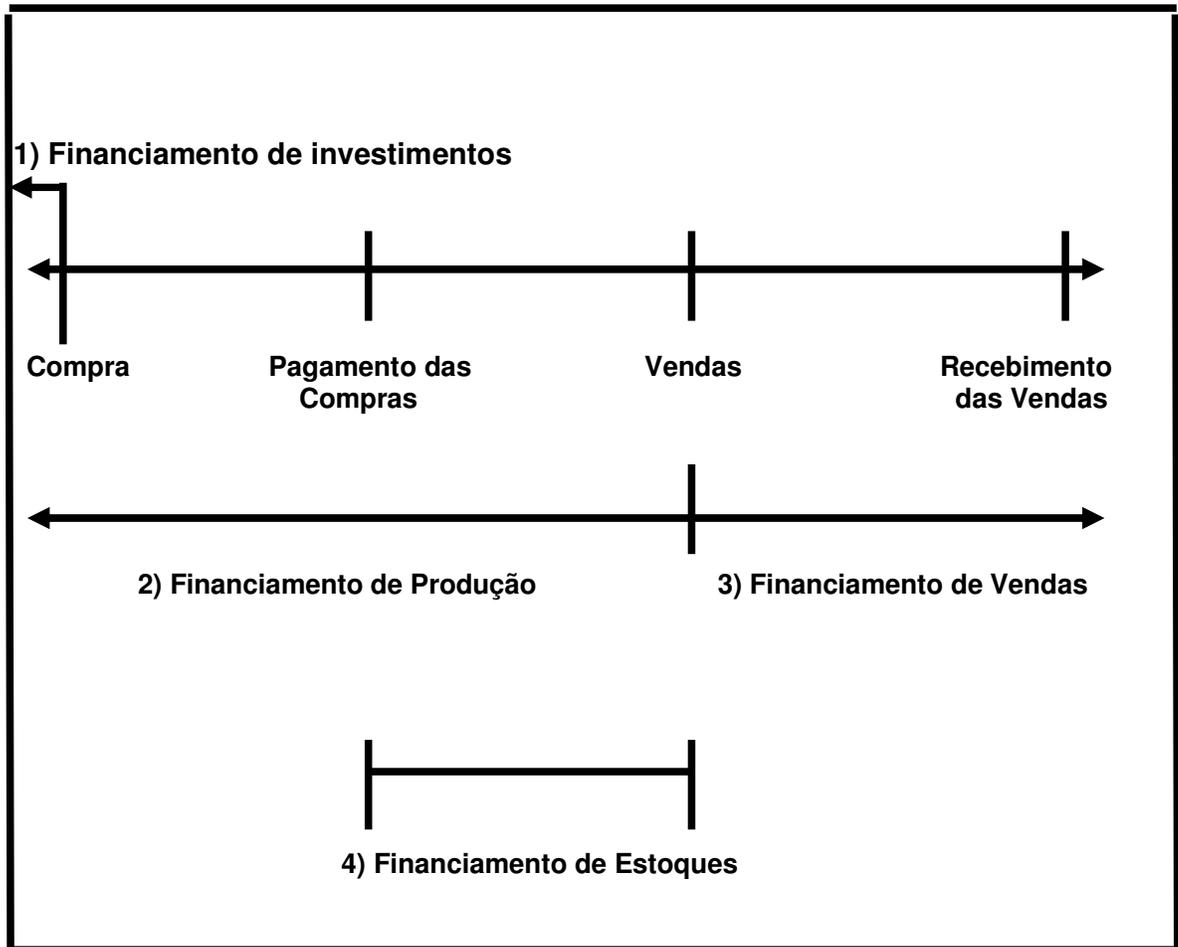
Como decorrência disso, a empresa precisa definir a melhor forma de financiar o seu giro. O volume e o prazo, aliados a outros fatores peculiares, determinarão a forma de financiar o de produção.

Segundo o autor, existem algumas formas de financiar esse ciclo, entre elas, os financiamentos dos componentes inclusos no próprio ciclo, ou seja, fornecedores e os recursos provenientes das instituições financeiras, que se somam ou complementam o capital próprio aplicado no ciclo.

O ciclo de produção de uma empresa, conforme Lamb (2006), pode ser dividido em três fases:

- ⇒ a fase de estoques, de matérias-primas e componentes;
- ⇒ a fase de produção e;
- ⇒ a fase de distribuição.

Como objetivo de proporcionar melhor entendimento acerca do tema, o quadro abaixo mostra o ciclo produtivo das empresas e as possibilidades de empréstimos e financiamentos a serem utilizados para auxiliar no processo.



Adaptado de Lamb, 2006

Figura 1

Ciclo Financeiro das Empresas

Os prazos associados ao ciclo operacional da empresa estão sintetizados abaixo:

⇒ Prazo Médio de Estoques: Fase que começa na compra da mercadoria e termina nas vendas;

⇒ Prazo Médio de fornecedores: Fase que começa nas compras e termina no pagamento das compras;

⇒ Prazo Médio de Vendas: Fase que começa na venda dos produtos e termina no recebimento das vendas.

Cada uma das fases se caracteriza, no plano financeiro, por fluxos de caixa. Tomando-se por base a data da compra das matérias-primas, componentes ou produtos para venda, o primeiro desembolso da empresa deve ocorrer após o prazo de pagamento concedido pelos fornecedores.

Após a estocagem, as matérias-primas serão integradas à produção, durante a qual será acrescentado um certo número de despesas. Passada a produção, os produtos serão estocados para depois serem distribuídos.

O ideal para as empresas seria realizar o pagamento aos fornecedores somente depois de receber o pagamento dos compradores dos produtos ou serviços. Como tal situação nem sempre é possível devido a vários fatores, como concorrência acirrada, pagamento de impostos e contribuições antes da venda, entre outros, ocorrem desencaixes na empresa que, podem ser corrigidos com empréstimos e financiamentos para auxiliar o ciclo operacional.

4.11 Os produtos BB

Os produtos do Banco do Brasil (Produtos BB) podem ser distribuídos dentro do processo produtivo das empresas – conforme a figura 1 – como se mostra a seguir na figura 2. A lista completa dos produtos foi retirada do Livro de Instruções Circulares do Banco do Brasil e é apresentada no anexo 1.

1) Financiamento de investimentos	2) Financiamento de Produção	3) Financiamento de Estoques	4) Financiamento de Vendas
BNDES	BNDES Capital de Giro - Progeren	BNDES Capital de Giro - Progeren	ACC - Adiantamento sobre Contrato de Cambio
Cartão BNDES	Capital de Giro	Capital de Giro	ACC Indireto
FCO Empresarial	Capital de Giro - Mix Pasep	Capital de Giro - Mix Pasep	ACC Rural
Finame <i>Leasing</i>	Cheque Ouro Empresarial	Cheque Ouro Empresarial	ACE - Adiantamento sobre Cambiais Entregues
Finame	Conta Garantida	Conta Garantida	ACL VISA
Financiamento para aquisição de bens e serviços	Crédito Curto Prazo	Crédito Curto Prazo	Custódia de Cheques
<i>Leasing</i>	Giro Automático	Giro Automático	Desconto de Cheques
PROGER Turismo Investimento	Giro Décimo Terceiro Salário	Giro Décimo Terceiro Salário	Desconto de Títulos
PROGER Exportação	Giro Rápido	Giro Rápido	Desconto de NP
PROGER Urbano Cooperfat			Proex Equalização
PROGER Urbano Empresarial			Proex Financiamento
Programa BB Franquia			PROGER Turismo Investimento
			Vendor

Figura 2

– Os produtos BB distribuídos nas fases do Ciclo Operacional

A figura 2 tem por finalidade mostrar a importância do conhecimento acerca dos produtos oferecidos pelos bancos, também visa a indicar o uso adequado de

cada empréstimo e financiamento utilizado nesse trabalho para as diferentes necessidades da empresa.

4.12 OPERAÇÕES DE CRÉDITO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As operações de crédito, praticadas pelas instituições financeiras, podem ser definidas como as que envolvem o risco de inadimplência e de obrigações assumidas contratualmente por clientes, conforme Ortolani (2000, p.35).

A inadimplência é o descumprimento de obrigações assumidas contratualmente pelo devedor, assim como são chamados de adimplentes os clientes que honram seus compromissos e cumprem com suas obrigações contratuais.

Entende-se por empréstimo a liberação de valores pela instituição financeira (credor) para seu cliente (devedor), sem que haja um controle efetivo do credor sobre a utilização dos recursos, isto é, há uma livre utilização dos recursos por parte do devedor.

O financiamento, ao contrário do empréstimo, consiste em liberar crédito ao devedor para serem utilizados na aquisição de algum bem, seja ele móvel (veículos, máquinas ou equipamentos) ou imóvel (unidades habitacionais ou plantas industriais).

Os adiantamentos são valores antecipados ao cliente por conta de recebimentos futuros, dos quais o cliente é titular e, em caso de falência ou concordata das empresas privadas, esses valores ficam de fora, por serem considerados valores pertencentes ao banco, mas que estão na empresa. (Ortolani, 2000, p.37)

4.12.1 Empréstimos

A pessoa Jurídica, segundo Ortolani (2000, p.37), geralmente procura compatibilizar as fontes com as aplicações dos recursos, a fim de manter o equilíbrio financeiro.

A fim de proporcionar um melhor entendimento acerca dos empréstimos para Pessoa Jurídica, o quadro abaixo mostra, de forma sintetizada, as contas patrimoniais de uma empresa distribuídas em fontes (passivos) e aplicações (ativos).

Aplicações	Fontes
Ativo Circulante - Caixa - Estoques - Recebíveis - Outros Valores Realizável a longo prazo - Bens não destinados a uso - Empréstimos e depósitos compulsórios - Outros valores Ativo Permanente - Imobilizado Técnico - Investimento em outras empresas	Passivo Circulante - Fornecedores - Contas a pagar - Despesas provisionadas - Empréstimos e financiamentos de curto prazo Exigível a Longo Prazo - Empréstimos e financiamentos de longo prazo - Outros Valores Patrimônio Líquido - Capital - Reservas - Lucros Acumulados
Aplicações C Operacionais	D Fontes Operacionais
B	A
Ativo total	Passivo + Patrimônio Líquido

Adaptado de: Ortolani, 2000. p.58

Figura 3

Fontes e Aplicações de Recursos da Pessoa Jurídica

As aquisições de ativos considerados de caráter permanente e as aplicações no realizável a longo prazo (letra B da figura 3) são, normalmente, cobertas por fontes de longo prazo, ou seja, pelo exigível a longo prazo e patrimônio líquido (letra A na figura1).

A autora chama de Capital de Giro (CG) a diferença entre as fontes e as aplicações de longo prazo ($A - B$ na figura 3). Quando esse capital é positivo, diz-se que há excesso de fontes de longo prazo em relação às aplicações de longo prazo. Em contrapartida, quando o CG é negativo, significa que existe excesso de aplicações de longo prazo sobre as fontes de longo prazo.

As aplicações operacionais (C na figura 3) e as fontes operacionais de recursos (D na figura 3) estão geralmente agrupadas, respectivamente, no ativo circulante e no passivo circulante. Nesse tipo de situação, pode haver exceção se a empresa tiver ciclo operacional superior a um ano.

É chamada de Necessidade de Capital de Giro (NCG) a diferença entre as aplicações e as fontes operacionais ($C - D$ na figura3). Se o saldo der positivo, significa que a empresa possui excesso de aplicações sobre as fontes, porém, se o saldo for negativo, significa excesso de fontes sobre as aplicações.

A diferença entre CG e NCG indica o Saldo de Tesouraria (ST) que, se positivo, poderá representar um excedente de caixa (além do saldo mínimo de caixa) ou, se negativo, poderá estar expresso em financiamentos bancários de curto prazo.

Assim, quando o saldo de tesouraria for negativo, haverá necessidade de contratar um empréstimo que, dependendo da situação, será de curto ou longo prazo.

Quando o $CG+$ (Capital de Giro positivo) é menor que a $NCG+$ (Necessidade de Capital de Giro positiva), a empresa pode utilizar-se de empréstimos de curto prazo sem comprometer demais sua liquidez.

Em outra situação, salienta Ortolani (2000, p.59) quando o CG já é negativo e ainda soma-se à Necessidade de Capital de Giro positiva, a empresa precisa não só de empréstimos de curto prazo, a fim de gerar liquidez, mas também, de

empréstimos para cobrir as operações de longo prazo, sem comprometer sua liquidez corrente e a capacidade de solvência dos compromissos assumidos.

Pode ocorrer, ainda, outra situação em que há excesso de fontes operacionais em relação a aplicações operacionais (NCG-), a essa situação chamamos superávit operacional.

Nesse caso, considerando uma situação de normalidade nos prazos de realização de caixa dos ativos operacionais e de exigibilidade dos passivos operacionais, uma parcela das aplicações de longo prazo pode permanecer financiada por fontes de curto prazo.

Tal situação se justifica pelas taxas de excedentes de caixa serem, geralmente, menores que as pagas aos bancos, no caso de se tomar recursos emprestados.

Quando uma instituição financeira concede empréstimo para capital de giro a uma empresa, deve saber que nem sempre a finalidade será suprir a necessidade de capital de giro.

Os recursos tomados em empréstimo podem ser direcionados, conforme a empresa julgar mais adequado, para diversas outras finalidades, entre elas, podemos destacar: compra de mercadorias para estoque, pagamento de fornecedor, pagamento de salários, impostos ou qualquer outra utilização. (Ortolani, 2000, p. 61)

As principais modalidades de empréstimos serão abordadas segundo as definições do Banco do Brasil e serão descritas dentro do anexo 1.

4.12.2 Financiamentos

É considerado financiamento, segundo Ortolani (2000, p.108) a operação que envolver a liberação de recursos do credor (instituição financeira) para o financiado (cliente), ou em nome desse último para a aquisição de bens, com a finalidade específica de cobrir os investimentos efetuados pelo financiado.

Para tal, o cliente pode comprar financiado desde um simples eletrodoméstico até máquinas, equipamentos, plantas industriais, veículos ou outros bens oferecidos no mercado.

Os bancos comerciais, de investimento, de desenvolvimento e bancos múltiplos atuam nesse segmento de negócios como financiadores ou repassadores de recursos oficiais e em moeda estrangeira, predominantemente para pessoas Jurídicas, com prazos de financiamentos médios e longos.

As companhias de crédito, financiamento e investimento atuam como financiadoras para crédito de pequeno e médio valor, com prazos curtos e médios e trabalham, preferencialmente com a pessoa Física.

As companhias de arrendamento mercantil financiam a aquisição de bens predominantemente por meio da modalidade de *Leasing* financeiro direcionado para pessoas Físicas e Jurídicas, com prazos médios e longos.

As principais modalidades de financiamentos, assim como os empréstimos, serão abordadas segundo as definições do Banco do Brasil e serão descritas dentro do anexo 1.

4.12.3 Garantias das operações de crédito

Em toda operação de crédito, conforme Ortolani (2000, p.53), o primeiro caminho para recuperar o que foi emprestado, acrescido de encargos, é a geração de caixa do cliente, ou seja, sua capacidade de, por meio da obtenção de lucros futuros ou recursos de outras fontes, pagar as obrigações assumidas.

As garantias são o segundo caminho a ser seguido para a recuperação dos empréstimos. Classificam-se, segundo essa autora, em reais e pessoais (fidejussórias), sendo descritas abaixo.

Conforme mostrado no anexo 1, o tipo de garantia está vinculado à fase operacional a cujo financiamento o produto se destina. Examinaremos em seguida de forma sucinta, as garantias geralmente exigidas nos produtos BB.

4.12.3.1 Garantias Reais

Caracterizam-se pela destinação de um bem, móvel ou imóvel, que servirá de objeto de execução para a liquidação da dívida, na hipótese de o devedor descumprir a sua obrigação.

Porém o credor não está autorizado a ficar com o objeto da garantia em caso da não liquidação no vencimento. É preciso iniciar uma ação legal e, somente após a decisão judicial é que o credor poderá dispor do bem para, com sua venda, quitar o saldo devedor.

Por outro lado, fica a critério do credor liberar ou não parte da garantia e, ainda, desde que especificado em aditivo contratual, admitir substituição da garantia à medida que a dívida for amortizada. A seguir, serão apresentados os tipos de garantias reais, segundo o Código Civil brasileiro:

- a) Alienação Fiduciária: Essa garantia serve para os bens móveis, dando ao devedor a posse e o uso do bem, porém mantendo a propriedade com o credor. O devedor é apenas o depositário do valor acertado previamente e só será dono do bem mediante a quitação da dívida.

Em caso de inadimplência do devedor, cabe, de acordo com a lei, ação de busca e apreensão do bem em questão e, em caso de o bem não ser encontrado, cabe ação de depósito.

Caso a recuperação do bem ou a ação de depósito não tenha sido suficiente para recuperar a dívida, é possível realizar uma ação de execução, em que poderão ser penhorados os bens necessários para quitação integral das obrigações do devedor.

Formaliza-se a alienação fiduciária, conforme Ortolani (2000, p.54), por meio de instrumento público ou particular que deve, obrigatoriamente, ser arquivado no Registro de Títulos e Documentos do domicílio do credor e devedor.

Nesse instrumento, deverá estar contida a perfeita descrição do bem para sua identificação, além de todas as condições negociais do financiamento.

- b) Penhor: Garantia que pode ser constituída sobre mercadorias, máquinas e equipamentos, produtos agrícolas e títulos de crédito.

No caso das mercadorias, para que elas possam ser consideradas uma boa garantia, é necessário haver a entrega física do bem, condição que se realiza através de uma cláusula constituto.

Essa cláusula, porém, não implica a saída da mercadoria do estabelecimento do devedor ou garantidor. Assim, no contrato de penhor, normalmente se inserem cláusulas de comodato gratuito, em que o devedor ou garantidor oferece ao credor o espaço físico par a guarda do bem.

Devem constar do contrato cláusulas de seguro contra roubo, incêndio e enchente, a fim de evitar uma possível perda da mercadoria.

É importante salientar que o penhor sobre produtos em processamento não é considerado uma boa garantia, visto que os produtos podem estar em uma fase de produção que dificulta sua comercialização. Assim como não constitui boa garantia o penhor de produtos perecíveis, como, por exemplo, congelados, Ortolani (2000, p.55).

No caso de penhor de máquinas e equipamentos, os bens são identificáveis e, quando se tratar de equipamentos fixos, seu instrumento deverá ser registrado no cartório de imóveis.

Quando se trata de produtos agrícolas, em função de sua fungibilidade, é suficiente declarar sua quantidade e qualidade.

O penhor de títulos de crédito recebe o nome de caução. Podem ser caucionados diversos bens, como duplicatas, CDB, ações, debêntures, entre outros. Os títulos caucionados, obrigatoriamente, devem ser entregues ao credor por meio de endosso.

- c) Hipoteca: Garantia que pode ser constituída sobre imóveis, aeronaves e embarcações, é formalizada através de instrumento público, registrado no Cartório de Registro de Imóveis.
- d) Anticrese: Essa garantia envolve a entrega de imóvel frugífero, em que o credor conta com a possibilidade de pagar com a sua exploração. Essa garantia, na atualidade, está sendo substituída pelo penhor das safras futuras.

A anticrese, assim como todas as outras garantias reais citadas nesse trabalho, segundo Ortolani (2000, p.54-56), deve ser protegida por seguros e qualquer outra cobertura cabível a esses patrimônios.

4.12.3.2 Garantias Pessoais

Utilizadas largamente nas operações de crédito em geral, as garantias pessoais exigem o comprometimento de terceiros por obrigações assumidas pelo devedor, conforme (Ortolani, 2000, p.54).

Nessa situação, não é um bem móvel ou imóvel destacado que garante o pagamento das obrigações, mas sim todo o patrimônio de quem está garantindo a operação. No caso de o devedor tornar-se inadimplente, todos os bens do garantidor, exceto o bem de família, responderão pela obrigação.

A garantia pessoal é considerada mais fraca que a real, uma vez que os bens do garantidor não poderão ser hipotecados, alienados ou penhorados no dia seguinte ao da constituição da garantia pessoal, sendo privilegiados os credores que vierem a possuir garantias reais. A seguir, serão apresentadas as garantias reais, segundo Ortolani (2000, p.56-57):

- a) Aval: Formalizado pela assinatura do garantidor em um título de crédito, o aval é largamente utilizado pelas instituições financeiras como forma de garantir as operações.

No caso de o avalista ser casado em comunhão de bens, o aval é válido sem a assinatura do cônjuge, porém, havendo necessidade de execução, o cônjuge que não avalizou o título poderá apresentar embargos à meação, caso sua metade ideal tenha sido atingida pelo ato judicial.

Caso o regime de casamento seja o da separação total, e o avalista possua bens que respondam pela obrigação, estes serão objeto de ação e execução.

- b) Fiança: Caracteriza-se pela emissão de um contrato, sempre escrito, pelo qual a pessoa física ou jurídica garante a obrigação do devedor.

Em caso de fiador casado, sob os regimes de comunhão parcial ou universal de bens, a fiança só terá validade com a assinatura do outro cônjuge e, em geral, o credor requer a assinatura do outro cônjuge, mesmo quando o casamento é sob regime de separação total.

No caso de separados ou divorciados, ambos podem assinar isoladamente uma fiança, desde que apresentem cópia da sentença judicial ou da averbação da separação na certidão de casamento.

Quando se tratar de fiança por pessoa Jurídica, é necessário analisar os estatutos da empresa, no caso de S.A. ou contrato social, no caso de empresa LTDA a fim de verificar se a empresa pode prestar esse tipo de garantia.

Existe, ainda, conforme Ortolani (2000, p.57), o Benefício de Ordem, que é um direito de o fiador exigir primeiro a execução dos bens do devedor principal. Em caso de o fiador renunciar a esse benefício, ele poderá ser cobrado pelo credor sem a cobrança do devedor principal.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para a realização desse estudo foi uma pesquisa qualitativa (Roesch, 2005 p.130-137), a fim de mensurar o conhecimento e as necessidades dos clientes Pessoa Jurídica acerca dos produtos existentes no Banco do Brasil, oferecidos ou não a eles.

Complementando com as palavras de Zeithaml e Bitner (2003), para a avaliação dos controles e dos processos, determinar as percepções dos clientes em serviços profissionais, de longo prazo e ao longo do tempo em que os serviços são prestados, deve-se realizar um questionário quantitativo.

Os autores afirmam, porém, que se o objetivo é identificar pontos comuns na falha de serviços, o mais apropriado é utilizar um questionário qualitativo.

A intenção desse questionário não foi somente avaliar as percepções dos clientes acerca dos serviços mas utilizado apresenta características qualitativas e quantitativas.

A população desse estudo foi escolhida através de uma amostra aleatória estratificada (Roesch, 2005), ou seja, como a agência em questão possui uma grande quantidade de clientes Pessoa Jurídica, foi mais rápido aplicar o questionário apenas a um percentual das empresas.

Levando em consideração que a agência possui três postos de atendimento, a pesquisa foi aplicada somente com os clientes do posto de atendimento localizado na CEASA, o PAB CEASA.

A escolha dos clientes ocorreu apenas com aqueles que freqüentam a agência, ou seja, comparecem ao banco para realizar suas transações financeiras, ou habitualmente entram em contato com a agência.

Nessa população, foi aplicado um questionário semi-estruturado, com perguntas fechadas factuais e atitudinais e perguntas abertas, no caso do entrevistado querer contribuir com alguma informação adicional.

6 ANÁLISE DOS DADOS

A construção do questionário foi feita com base em conversas informais com os clientes pessoa Jurídica do PAB CEASA da Agência Bairro Anchieta do Banco do Brasil, local onde foram aplicadas as entrevistas posteriormente.

Foram entrevistados 21 clientes pessoa Jurídica, por telefone e pessoalmente, acerca de empréstimos e financiamentos existentes no Banco do Brasil. Os clientes responderam oralmente a cada pergunta, que foram repassadas na íntegra para o questionário.

Apesar de não haver uma pergunta no questionário para esclarecer tal constatação, observou-se que grande parte dos entrevistados, produtores rurais que vendem seus produtos na CEASA, possui grau de conhecimento que pode ser considerado entre médio e médio superior.

O perfil dos empresários vem mudando nesse setor, principalmente pelo fato de muitos filhos de produtores, com mais oportunidades sociais e culturais, estarem no comando das empresas.

Os resultados foram apresentados em tabelas, sendo seguida a forma de apresentação de Uto(2004). As perguntas foram analisadas na mesma ordem em que se apresentou o questionário, conforme anexo 2.

A primeira parte da pesquisa apresentou duas perguntas: uma sobre o tempo de conta pessoa Jurídica de cada cliente com a agência Bairro Anchieta e outra sobre os tipos de empréstimos e financiamentos utilizados pelas empresas junto à agência Bairro Anchieta. Os resultados foram os seguintes:

TEMPO DE CLIENTE PESSOA JURÍDICA			
24	anos	2	empresas
23	anos	1	empresa
20	anos	2	empresas
19	anos	1	empresa
18	anos	1	empresa
17	anos	1	empresa
14	anos	1	empresa
12	anos	1	empresa
11	anos	2	empresas
9	anos	1	empresa
7	anos	1	empresa
6	anos	1	empresa
5	anos	3	empresas
4	anos	1	empresa
1	ano	2	empresas

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 1
Tempo de Cliente Pessoa Jurídica

Como média de idade das 21 empresas entrevistadas, obteve-se 12,19 anos. Também foi observado que mais da metade das empresas (57%) possui mais de 10 anos de conta com a agência, e 43% delas possuem menos de dez anos de existência.

A segunda pergunta foi: “Que tipos de empréstimos e financiamentos você (PJ) costuma fazer no Banco do Brasil?”. Vale ressaltar que não foi apresentada qualquer relação de produtos oferecidos pelo Banco para auxiliar o respondente e os resultados obtidos foram os seguintes:

Que tipos de empréstimos ou financiamentos você costuma fazer no Banco do Brasil?		
	Frequência	%
Cheque Ouro Empresarial	6	29%
Desconto de Cheques	6	29%
Giro Automático	4	19%
Giro Rápido	4	19%
<i>Leasing</i>	4	19%
Nenhum	4	19%
Capital de Giro	3	14%
Custódia de Cheques	3	14%
Finame	2	10%
BNDES	1	5%
Cobrança Bancária - Bloqueto Simples	1	5%
Conta Garantida	1	5%
De acordo com a necessidade	1	5%
Desconto de Títulos	1	5%
Giro Décimo Terceiro Salário	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 2

Empréstimos e Financiamentos

Pela tabela acima, classificada por ordem crescente de percentual de respostas, pode-se observar que os produtos com frequência “6” (Cheque Ouro Empresarial e Desconto de Cheques) foram os mais lembrados pelos clientes entrevistados.

A segunda parte da pesquisa contém 18 perguntas semi-estruturadas, ou seja, cada pergunta é composta de duas partes, uma parte de múltipla escolha e uma parte descritiva, para uma possível contribuição dos clientes acerca do tema, são elas:

(1) Financiar a aquisição de máquinas para a empresa.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
2	10%	2	10%	17	81%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 3 **Financiamento de Máquinas**

Grande parte dos produtores da CEASA, além de produzirem hortifrutigranjeiros, os adquire prontos para revenda, a fim de incrementar seus negócios. Assim, tornam-se “atravessadores” e não apenas produtores. Por esta razão, há menor necessidade de aquisição de máquinas por parte desses clientes.

Ainda assim, os clientes que declararam utilizar financiamento de máquinas citaram o Finame e o BNDES.

(2) Financiar a aquisição de veículos para a empresa.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
2	10%	6	29%	13	62%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 4 **Financiamento de Veículos**

O baixo percentual de aquisição de veículos para as empresas, através de financiamentos bancários, justifica-se por três razões:

- o tempo de existência da maioria das empresas entrevistadas é de 12 anos, em média, demonstrando uma estrutura de transporte definida e suficiente para suas atividades, justificando o baixo investimento na compra de veículos e renovação de frota;
- grande parte dos compradores são da mesma região, utilizando transporte próprio para buscar as mercadorias, não havendo necessidade do produtor fazer o transporte;

- as lojas de veículos oferecerem condições de financiamento bastante atraentes, tornando-se grandes concorrentes dos financiamentos bancários.

Para os que responderam “Com Freqüência” ou “Raramente”, as alternativas de financiamento bancário citadas foram: *Leasing*, saldo da conta corrente da empresa e Giro Automático.

(3) Financiar a aquisição de equipamentos para a empresa.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
1	5%	2	10%	18	86%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 5 **Financiamento de Equipamentos**

Os produtores da CEASA necessitam de poucos equipamentos para sua atividade produtiva, por esta razão há um baixo percentual de financiamento.

Para os entrevistados que assinalaram “Com freqüência” ou “Raramente”, as alternativas citadas para esse financiamento foram *Leasing*, Cobrança Bancária através de boletos e operações de BNDES.

(4) Antecipação do valor das vendas realizadas pela empresa.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
8	38%	7	33%	6	29%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 6 **Antecipação de Vendas Realizadas**

A antecipação de vendas realizada, apesar do percentual estar distribuído entre as alternativas, é utilizada por praticamente todos os clientes entrevistados. Talvez a pergunta possa não ter sido entendida pelos respondentes, porém todas as empresas entrevistadas utilizam alguma forma de antecipação de recursos.

Dentre todos os que utilizam o financiamento com freqüência ou raramente, (71%), as alternativas citadas pelos entrevistados foram: descontos em geral (Cheques, Títulos e Notas Promissórias), Antecipação de Crédito ao Lojista – Visa e Custódia de Cheques.

(5) Antecipação do valor das vendas a realizar pela empresa.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
4	19%	1	5%	16	76%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 7

Antecipação de Vendas a Realizar

O percentual das respostas indica que a maioria dos clientes não utiliza antecipação do valor das vendas a realizar. Foi identificado nesta pesquisa que os clientes não sabem o que significa antecipação do valor das vendas a realizar pela empresa, razão pela qual provavelmente responderam em maioria nunca utilizar.

Com base nas respostas obtidas na tabela 7 e na tabela 2, pôde-se observar que os clientes antecipam o valor das vendas a realizar, principalmente, através de Cheque Ouro Empresarial e Desconto de Cheques. Os clientes realizam estas operações de antecipação de recursos, com a finalidade de gerar caixa para dar continuidade ao processo produtivo.

(6) Pagar as contas do dia a dia (água, luz, telefone).					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
21	100%		0%		0%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 8 **Pagamento de Contas**

Levando em consideração que todos os entrevistados pagam suas contas do dia a dia na agência, a pesquisa detectou uma oportunidade comercial. O fato do Banco do Brasil manter um posto de atendimento dentro da CEASA cria uma situação de comodidade para o cliente e oportuniza o oferecimento de diversos produtos do banco, com menor custo operacional.

Todos declararam, também, utilizar dinheiro para pagar suas contas, através de três formas: moeda em espécie, saque da conta da empresa no caixa ou pagamento pelo caixa-eletrônico e *Internet*.

(7) Pagar impostos.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
21	100%		0%		0%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 9 **Pagamento de Impostos**

Todos os clientes entrevistados pagam seus impostos na Agência Bairro Anchieta do Banco do Brasil da mesma forma que pagam os itens da tabela 8, com moeda em espécie, saque da conta da empresa no caixa ou pagamento pelo caixa-eletrônico e *Internet*.

(8) Pagar salários.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
12	57%	4	19%	5	24%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 10 **Pagamento de Salários**

Apesar da maioria ter declarado utilizar a Agência para pagamento de salários, a principal fonte de pagamento provém de recursos da Conta-Corrente da empresa, porém as empresas estão constantemente antecipando recursos, como Desconto de Cheques e Cheque Ouro Empresarial. Por isso, constatou-se que a maioria dos salários é paga com empréstimos de curto prazo, e não com recursos próprios.

Apesar dessa constatação, somente um entrevistado declarou contratar Giro Automático para pagamento de salário de seus funcionários.

(9) Pagar contribuições trabalhistas.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
20	95%	1	5%		0%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 11 **Pagamento de Contribuições Trabalhistas**

Praticamente todos os entrevistados pagam suas contribuições trabalhistas na Agência Bairro Anchieta. O entrevistado que declarou pagar “Raramente”, disse realizar a maioria dos pagamentos pela *Internet*.

Dentre os entrevistados que pagam “Com freqüência” suas contribuições trabalhistas na Agência, as alternativas de pagamentos mais citadas foram: moeda

em espécie e saque da conta da empresa. Somente um entrevistado declarou contratar Giro Automático para pagar contribuições trabalhistas.

(10) Pagar matéria-prima.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
18	86%		0%	3	14%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 12 **Pagamento de Matéria-Prima**

Esses clientes citaram diversas formas de pagamento, como: dinheiro em espécie, dinheiro da conta da empresa, cheques de terceiros, títulos e boletos bancários. Somente um cliente relatou utilizar Giro Automático para realizar o pagamento de suas matérias-primas.

Pela natureza dos produtos negociados na CEASA, considerou-se como matéria-prima a aquisição de todos os hortifrutigranjeiros ou insumos¹.

(11) Realizar depósito em dinheiro na Conta Corrente do Fornecedor.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
17	81%	3	14%	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 13 **Depósito em Dinheiro na Conta Corrente do Fornecedor**

O dinheiro, segundo os entrevistados, utilizado para depósito na conta do fornecedor, vem da conta corrente da empresa ou o depósito é feito com moeda em espécie.

¹ Os insumos podem ser classificados genericamente como todas as despesas e investimentos que contribuem para formação de determinado resultado, mercadoria ou produto até o acabamento ou consumo final.

Observou-se que, a maioria dos entrevistados, vende mercadorias em grande e pequena quantidade, porém a venda em pequena quantidade é feita para um número elevado de compradores. Isso faz com que a empresa receba muitos pagamentos em espécie e, na maioria das vezes, opte por utilizar esses valores para fazer os pagamentos aos seus fornecedores.

(12) Realizar depósito de cheques de terceiros na Conta Corrente do Fornecedor.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
11	52%	1	5%	9	43%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 14
Depósito de Cheques de Terceiros na Conta Corrente do Fornecedor

A maioria dos clientes (52%) relatou fazer depósito em cheques de terceiros na conta corrente do fornecedor.

Através de conversas informais, descobriu-se que esse tipo de depósito é utilizado com finalidade de gestão tributária, ou seja, para que a empresa possa ter menos movimentação bancária e, assim, se beneficiar em relação ao pagamento de impostos e contribuições.

(13) Realizar depósito em dinheiro na conta do fornecedor para adquirir mercadorias antecipadamente.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
6	29%	7	33%	8	38%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 15
Depósito em Dinheiro na Conta Corrente do Fornecedor para Antecipar Mercadorias

Através de observações e conversas informais, pôde-se concluir que o depósito antecipado para adquirir mercadorias é muito comum quando o fornecedor é de outro estado do Brasil ou quando se trata de cliente novo, que o fornecedor não conhece sua capacidade de pagamento.

Também é exigido pagamento antecipado ao cliente que apresenta alguma restrição cadastral junto aos órgãos de proteção ao crédito, que é consultada facilmente pelos fornecedores.

(14) Efetuar o pagamento de títulos de fornecedores.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
14	67%	3	14%	4	19%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 16 **Pagamento de Títulos**

A maioria das empresas utiliza, como forma de pagamento, os títulos bancários com código de barras.

Grande parte desses títulos é originados das vendas de mercadorias entre os produtores entrevistados, ou seja, dentro da CEASA, eles negociam mercadorias e emitem títulos para pagamento na agência.

(15) Utilizar o gerenciador financeiro da agência para fazer cobrança bancária.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
7	33%	2	10%	12	57%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 17 **Utilização do Gerenciador Financeiro**

O Gerenciador Financeiro é um programa fornecido pelo Banco às empresas para que elas possam fazer grande parte das operações sem ir ao banco e com segurança. Com esse programa, as empresas podem realizar mais de 200 transações bancárias.

A maioria dos entrevistados (57%) declarou que nunca utiliza o gerenciador financeiro para fazer cobrança bancária.

Isso se deve ao fato de existir alta concentração de moeda em espécie nas empresas entrevistadas, de maneira que os pagamentos são feitos, preferencialmente, com essas reservas e com cheques de terceiros.

(16) Sustar cheques por desacordo comercial.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
6	29%	9	43%	6	29%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 18 **Sustação de Cheques**

Esta pergunta decorreu da fase de construção da entrevista, quando diversos clientes citaram “sustar cheques” utilizados para pagamento de fornecedores.

Constatou-se que, geralmente, as empresas utilizam esse recurso quando precisam da mercadoria mas não possuem recursos para o pagamento. Verificou-se que raramente os cheques são sustados por desacordo entre as partes envolvidas, caracterizando uma “estratégia” para obter mercadorias, obtendo um financiamento “forçado” do vendedor.

Pelas observações, concluiu-se que essa é uma prática bastante generalizada e, de certa forma, aceita pelo meio.

Através de conversas informais, pôde-se concluir que os preços são diferenciados para os clientes que utilizam essa estratégia habitualmente.

(17) Obter empréstimos para realizar necessidades urgentes da empresa.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
7	33%	7	33%	7	33%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 19
Obtenção de Empréstimos para Realização de Necessidades Urgentes da Empresa

Foram citados, para necessidades urgentes, seguintes empréstimos: Cheque Ouro Empresarial, Desconto de Cheques e Capital de Giro (Giro Rápido e Giro Automático).

Pode-se destacar, com base nas respostas dos entrevistados, as seguintes urgências das empresas: falta de recebimento das vendas, reparos nas máquinas, abastecimento de combustível nos carros e caminhões, falta esporádica de fluxo de caixa, pagamentos que devem ser feitos à vista e prejuízos com as cargas dos alimentos.

(18) Realizar reparos nas máquinas.					
Com Freqüência	%	Raramente	%	Nunca	%
2	10%	7	33%	12	57%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 20
Realização de Reparos nas Máquinas

Não há grande necessidade de se realizar reparos nas máquinas, visto que não existe uma grande quantidade de máquinas entre os produtores entrevistados.

Para os clientes que realizam reparos nas máquinas (43%), os empréstimos citados foram os seguintes: Capital de Giro (Giro Rápido e Giro Automático), desconto de cheques, cheque ouro empresarial e dinheiro da empresa (em espécie e da conta corrente).

No questionário sobre produtos, terceira e última parte da entrevista, foi pedido aos clientes que listassem acerca do conhecimento e utilização dos produtos oferecidos pelo Banco do Brasil e utilizados nesse trabalho, no anexo 2.

PRODUTOS	CONHECE	%	UTILIZA	%
Cheque Ouro Empresarial	21	100%	19	90%
Custódia de Cheques	20	95%	16	76%
Capital de Giro	19	90%	14	67%
Desconto de Cheques	19	90%	12	57%
Giro Rápido	20	95%	12	57%
Giro Automático	18	86%	10	48%
<i>Leasing</i>	20	95%	8	38%
Financiamento para aquisição de bens e serviços	14	67%	8	38%
Finame	19	90%	7	33%
Crédito Curto Prazo	15	71%	6	29%
Desconto de Títulos	18	86%	5	24%
Conta Garantida	18	86%	5	24%
ACL Visa	15	71%	5	24%
Desconto de NP	18	86%	3	14%
Cartão BNDES	15	71%	3	14%
BNDES	15	71%	2	10%
Giro Décimo Terceiro Salário	12	57%	1	5%
Finame <i>Leasing</i>	11	52%	1	5%
Vendor	9	43%	1	5%
Proagro	12	57%	0	0%
ACC	10	48%	0	0%
ACE	9	43%	0	0%
ACC Rural	8	38%	0	0%
ACC Indireto	4	19%	0	0%
FCO Empresarial	0	0%	0	0%
Proex Equalização	0	0%	0	0%
Proex Financiamento	1	5%	0	0%
PROGER Urbano Cooperfat	3	14%	0	0%
Produção Orgânica	4	19%	0	0%
Programa BB Franquia	5	24%	0	0%
Capital de Giro - Mix Pasep	8	38%	0	0%
BNDES Capital de Giro – Progeren	9	43%	0	0%
PROGER Urbano Empresarial	9	43%	0	0%
PROGER Exportação	10	48%	0	0%
PROGER Turismo Investimento	10	48%	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo 2

Quadro 21

Questionário sobre Produtos

Com base nos resultados encontrados nessa parte da pesquisa, pôde-se observar que, grande parte dos entrevistados declara ter conhecimento acerca da maioria dos empréstimos, porém não conhecem a maioria dos financiamentos.

A utilização segue a mesma tendência, pois são utilizados, preferencialmente, empréstimos pelos entrevistados.

A terceira parte da entrevista foi útil para confirmar o indicativo de que grande parte dos clientes utiliza empréstimos para cobrir diversas obrigações que, segundo o Banco, deveriam ser cobertas por financiamentos.

Os financiamentos são menos conhecidos pelos clientes e menos utilizados, em especial, os financiamentos para exportação, embora haja exportadores e importadores entre os entrevistados.

Apesar de ser mais prática a contratação de um empréstimo, pois atualmente é possível a contratação até mesmo pelo caixa-eletrônico, os financiamentos costumam oferecer taxas de juros mais baixas, porém com mais burocracia para a contratação.

Embora alguns entrevistados tenham declarado conhecer determinados produtos, como PROEX Financiamento e outros com baixo percentual de conhecimento, é possível que esses clientes não conheçam de fato esses produtos.

É possível observar que, quanto ao Cheque Ouro Empresarial e o Desconto de Cheques, a terceira parte da entrevista reforça o resultado da tabela 2, ou seja, os produtos mais lembrados pelos clientes são, de fato, os mais utilizados.

Os produtos mais lembrados pelos clientes quanto à utilização foram os dois produtos citados no parágrafo anterior, e fazem parte dos mais utilizados na terceira parte da pesquisa, tabela 21.

Também na primeira parte da pesquisa, na tabela 2, quatro clientes disseram não utilizar nenhum empréstimo ou financiamento junto ao Banco do Brasil. Porém todos eles, na segunda e na terceira parte da entrevista, tabela 21, declararam utilizar algum tipo de empréstimo.

Os empréstimos citados por esses quatro clientes foram: Desconto de Cheques, Custódia de Cheques, Cheque Ouro Empresarial, Giro Rápido e ACL Visa.

Dentre os clientes que relataram fazer pagamentos diversos com dinheiro da conta da empresa, todos disseram utilizar Cheque Ouro Empresarial com frequência. Tal constatação confirma a utilização desse empréstimo para cobrir, inclusive, a compra de máquinas, equipamentos, veículos e outros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As necessidades dos clientes são influenciadas por diversos fatores. Sendo assim, é importante considerar os diversos fatores em que os clientes estão inseridos para poder entendê-los.

Observou-se, entre os entrevistados, certas tendências de comportamento que podem ser atribuídas, principalmente, a fatores sociais, item 4.3.a deste trabalho. Em conversas não estruturadas, observou-se que os produtores da CEASA preferem contratar empréstimos cujas características já conhecem através de experiências de seus concorrentes ou por serem informados sobre a praticidade e rapidez para a contratação.

Existe uma permanente troca de opiniões entre as empresas integrantes da CEASA no que se refere a políticas de crédito, ou seja existe a troca de informação acerca das possibilidades de empréstimos e financiamentos do Banco do Brasil.

Apesar de haver um conhecimento geral sobre alguns produtos, como Desconto de Cheques, Cheque Ouro Empresarial, Capital de Giro, não há conhecimento sobre as taxas cobradas nesses produtos.

O trabalho detectou que a maioria das empresas não realiza planejamento financeiro, não realiza um controle de contas a pagar e contas a receber, não mantém um nível mínimo de caixa e não leva em consideração a taxa de juros da maioria de empréstimos.

Como citado por Reis (1998) no capítulo 4.4 deste trabalho, nos bancos, a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes é fator predominante na escolha da instituição com quem realizar negócios.

Essa qualidade, por ser um grande fator de diferenciação entre os bancos, deve ser aprimorada constantemente, principalmente conhecendo as necessidades dos clientes a fim de poder satisfazê-las adequadamente.

Acerca das necessidades dos clientes, o trabalho detectou que elas são, em sua maioria, de empréstimos de curto prazo. Observou-se que grande parte dos desencaixes financeiros ocorrem pelo fato do prazo médio de recebimento ser maior que o prazo médio de pagamento.

A partir desse ponto, pôde-se concluir que o Desconto de Cheques, o Capital de Giro e o Cheque Ouro Empresarial estão sendo utilizados adequadamente nesse aspecto, para suprir as necessidades de curto prazo dos clientes.

O fato do cliente sustar seus cheques para forçar um financiamento com seus fornecedores, poderia ser entendido como uma oportunidade de negócios para a agência, pois poderiam ser oferecidos produtos substitutos para evitar essa prática.

Foi detectada uma falta de informação em relação ao financiamento de automóveis: clientes citaram adquirir financiamentos de veículos junto às financeiras das concessionárias. Isso pode significar uma falha na qualidade dos serviços prestados, justamente por alguns clientes terem afirmado não conhecer os financiamentos de veículos do BB.

O trabalho detectou, também, uma oportunidade comercial inexplorada nos produtos BNDES, clientes afirmaram desconhecer as utilidades desse produto e declararam utilizar Capital de Giro para a aquisição de máquinas e equipamentos.

Observou-se que, a partir do conhecimento sobre o tomador de empréstimos, o oferecimento de produtos pode tornar-se mais eficaz. Um bom relacionamento com os clientes significa, também, conhecê-los para que suas necessidades possam ser facilmente identificadas e satisfeitas.

O fato dos clientes entrarem na agência diariamente para realizar pagamentos, oportuniza um grande contato entre eles e os funcionários da Agência. Então, pôde-se concluir que há possibilidade de serem melhor trabalhados os produtos desconhecidos ou pouco conhecidos.

Com uma melhor divulgação dos produtos, os clientes poderão usufruir dos benefícios da confiança em seu gerente e em sua instituição financeira, sentindo-se mais confortáveis por saber o que podem esperar desses profissionais.

O trabalho detectou que, a partir do conhecimento das necessidades dos clientes, pode haver uma base mais sólida de serviço de qualidade, gerando mais satisfação e contribuindo para o aumento do ciclo de vida de cada cliente.

Foi possível observar que não existe relação direta entre o tempo de conta pessoa Jurídica na Agência com a utilização adequada dos produtos, ou seja, independente do tempo de conta, a utilização segue a tendência comentada anteriormente, a de utilizarem empréstimos onde poderiam utilizar, em grande parte, financiamentos.

A relação de proximidade com o gerente facilita o conhecimento do cliente acerca dos produtos. O trabalho detectou que os clientes mais próximos aos funcionários do banco têm mais conhecimento sobre os produtos do banco.

A automação bancária, ou seja, o caixa eletrônico, a *Internet* e o atendimento pelo telefone contribuem para a contratação de empréstimos, pois podem ser feitos de forma mais simples e rápida.

A pesquisa detectou que a utilização dos empréstimos e financiamentos está diretamente ligada ao nível de conhecimento dos clientes acerca dos produtos. A tendência, entre os entrevistados, é utilizar o produto mais conhecido por eles e por seus concorrentes.

Finalmente, esta pesquisa mostrou que este tipo de trabalho, de forma talvez mais estruturada e adaptada à cada agência, pode ser um importante instrumento de reflexão para a área de vendas do Banco do Brasil e um instrumento facilitador para propiciar aos clientes um atendimento mais adequado às suas necessidades.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL S.A. **Livro de Instruções Circulares**. 2006.

CRUZ, Sheila, da. **Fidelização e capitalização de investidores institucionais: Um protótipo para a área comercial de instituições financeiras**. São Paulo: A Girafa Editora, 2004.

FERREIRA, Aurélio de Buarque Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positiva, 2004.

LAMB, Roberto. **Gestão de Tesouraria; notas de aula-Parte 1**. EA/UFRGS. Porto Alegre. 2006. 116p.

ORTOLANI, Edna Mendes. **Operações de Crédito no Mercado Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2000.

REIS, Luís Filipe Souza Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Qualitymark Editora: Rio de Janeiro, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos**. São Paulo: Atlas, 2000.

TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de. **Introdução ao Mercado de Capitais Brasileiro**. Campinas: Lucre, 1997.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Bookman Companhia Editora: Porto Alegre, 2003.

www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/HistoriaBB.jsp. Consultado em 16/05/2006 às 13h

www.bb.com.br/appbb/portal/emp/ep/fin/mge/MenuEstCapGiro.jsp. Consultado dias 17, 18 e 19 de maio entre 13 e 18h.

www5.bcb.gov.br/ixpress/correio/correio/DETALHAMENTOCORREIO.DML. Consultado dia 22/05/2006 às 20h.

www.planetaorganico.com.br/insumos.htm. Consultado em 17/06/2006 às 17h.

ANEXOS

ANEXO 1 - OS PRODUTOS BB

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE DE FINANCIAMENTO	GARANTIA	ENCARGOS
ACC - Adiantamento sobre Contrato de Câmbio	Mover recursos antecipados ao exportador para completar as diversas fases do processo de produção e comercialização das mercadorias a serem exportadas	Exportadores Pessoa Física ou Pessoa Jurídica	Até 360 dias antes do embarque da mercadoria	Não existe limitador	De acordo com o limite de crédito estabelecido pelo banco.	Aval e fiança dos dirigentes, conforme capítulo 4.12.3.	Variam de acordo com o custo da Libor(Taxa do mercado de Londres)
ACC Indireto	Financiar o fornecedor de matéria-prima do processo produtivo do exportador	Fornecedores de matéria-prima aos exportadores	Até 360 dias antes do embarque da mercadoria	Não existe limitador	De acordo com o limite de crédito estabelecido pelo banco.	Duplicata aceita pelo exportador em Dólar ou Real.	Variam de acordo com o custo da Libor (Taxa do mercado de Londres).
ACC Rural	Beneficiar o exportador rural, através de um adiantamento do valor resultante da venda no pré-embarque	Exportadores Pessoa Física ou Pessoa Jurídica	Vencimento da CPR em 30 dias a contar do vencimento do ACC.	Não existe limitador	De acordo com o limite de crédito estabelecido pelo banco.	Cédula do produtor rural.	Variam de acordo com o custo da Libor(Taxa do mercado de Londres)
ACE - Adiantamento sobre Cambiais Entregues	Antecipar ao exportador o valor dos contratos fechados no exterior	Exportadores Pessoa Física ou Pessoa Jurídica	210 dias após o embarque	Não existe limitador	De acordo com o limite de crédito estabelecido pelo banco.	Fidejussórias dos sócios/terceiros ou vinculação de recebíveis, conforme capítulo 4.12.3..	Variam de acordo com o custo da Libor(Taxa do mercado de Londres)

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE FINANCIAMENTO	DE GARANTIA	ENCARGOS
ACL VISA	Apelo financeiro ao lojista através da antecipação do valor líquido das vendas realizadas com cartões VISA. Essa operação é garantida pela VISANET, empresa administradora de cartões de crédito.	Estabelecimentos afiliados à VISANET, inclusive profissionais liberais e pessoas físicas que desenvolvam atividade comercial, com domicílio bancário no BB e limite de crédito calculado	De 2 a 360 dias.	Mínimo R\$ 5 milhões.	De acordo com o limite de crédito estabelecido pelo banco.	Pessoais, conforme capítulo 4.12.3 e penhor dos créditos provenientes dos pagamentos das faturas devidas pela VISANET.	Taxa divulgada periodicamente.
BNDES	Financiar projetos de investimento, com ou sem capital de giro associado, nos setores industrial, comercial e prestação de serviços, com recursos do BNDES.	Empresas privadas e associações, sindicatos, clubes, condomínios e assemblhados que exerçam atividade produtiva.	Estabelecido de acordo com capacidade de pagamento apresentado no projeto.	Não existe limitador.	Financiável até 90% do projeto.	Fidejussórias dos sócios/terceiros ou vinculação de recebíveis, conforme capítulo 4.12.3..	Taxa divulgada periodicamente.
BNDES Capital de Giro - Progeren	Capital de giro destinado a suprir às necessidades das empresas, mediante abertura de crédito em conta corrente.	Micro, pequenas e médias empresas.	Até 24 meses para o pagamento, incluído 12 meses de carência.	Anual até R\$ 60 milhões.	Entre R\$ 5 mil e R\$ 4 milhões (calculado em função do faturamento da empresa verificado em 2003.	Fidejussórias dos sócios/terceiros ou vinculação de recebíveis (títulos ou cheques) ou garantias reais, conforme capítulo 4.12.3..	Encargos financeiros de TJLP + 7,5% ao ano.
Capital de Giro	Suprir as necessidades de capital de giro, mediante abertura de crédito fixo.	Pessoas jurídicas e empresários individuais.	Até 12 meses.	Anual a partir de R\$ 5 milhões.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco	Fidejussórias dos sócios/terceiros ou vinculação de recebíveis (títulos ou cheques) ou garantias reais, conforme capítulo 4.12.3..	Pré-fixados

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE FINANCIAMENTO	DE GARANTIA	ENCARGOS
Capital de Giro - Mix Pasep	Utiliza recursos do PASEP e de conta própria para suprir as necessidades de capital de giro, mediante abertura de crédito fixo.	Pessoas Jurídicas e empresários individuais.	Até 24 meses.	Superior a R\$ 5 milhões e até R\$ 50 milhões.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco	Fidejussórias ou vinculação de recebíveis (títulos ou cheques) ou garantias reais, conforme capítulo 4.12.3..	Pré-fixados + TR
Cartão BNDES	Financiar aquisição de máquinas, equipamentos e outros bens de produção.	Pessoas Jurídicas.	Em 12, 18, 24 ou 36 prestações mensais, fixas e sucessivas.	Anual até R\$ 60 milhões.	Mínimo: R\$ 1 mil e máximo: R\$ 100 mil.	Fidejussórias, conforme capítulo 4.12.3.	Prefixados, divulgados no Portal do Cartão BNDES.
Cheque Ouro Empresarial	Crédito disponível na conta corrente da empresa para uso imediato, como cheque especial.	Pessoas Jurídicas, Cooperativas de Crédito e Empresários Individuais.	Contratos novos, até 12 meses. Renovações por períodos de 12 meses.	Bruto anual superior a R\$ 5 milhões.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco	Fiança ou aval, preferencialmente, ou outras garantias, conforme capítulo 4.12.3..	Prefixados
Conta Garantida	Linha de crédito rotativo destinada ao suprimento de eventuais necessidades financeiras dos clientes, movimentada por meio de transferências para conta corrente por solicitação da empresa.	Pessoa Jurídica e Empresários Individuais com limite de crédito estabelecido no âmbito da diretoria de crédito.	12 meses	Bruto anual superior a R\$ 3 milhões (operações pré-fixadas) e R\$ 10 milhões (operações pós-fixadas).	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco	Recebíveis, exceto cheques pré-datados e faturas VISA e outras garantias admitidas pelo banco, conforme capítulo 4.12.3..	Prefixados

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE DE FINANCIAMENTO	GARANTIA	ENCARGOS
Crédito Curto Prazo	Linha de crédito de curtíssimo prazo, com lastro em disponibilidade de caixa do banco para suprimento eventual e imediato de necessidade financeira.	Clientes Pessoas Jurídicas do setor privado e Empresários Individuais.	Até 5 dias	Bruto anual superior a R\$ 3 mil ou com portfólio estabelecido pela diretoria de crédito do BB.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco	Nota Promissória emitida pelo cliente, à ordem do banco.	Pré-fixadas
Custódia de Cheques	Serviço de guarda de cheques pré-datados para serem depositados somente na data "dom para".	Clientes Pessoas Jurídicas do setor Privado e Empresários Individuais.	Contratos de até 180 dias, porém renováveis.	Não existe limitador.	Não existe limitador.	Aval e Fiança, conforme capítulo 4.12.3.	Prefixados, calculados sob a forma de juros simples.
Desconto de Cheques	Recebimento antecipado dos recebimentos em cheques pré-datados.	Pessoas Jurídicas, Empresários Individuais e Pessoas Físicas.	Contratos de até 180 dias, porém renováveis.	Não existe limitador.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco.	Aval e Fiança, conforme capítulo 4.12.3.	Prefixados, calculados sob a forma de juros simples e descontada no ato da operação.
Desconto de Títulos	Apoio financeiro às vendas a prazo de bens e serviços, mediante desconto de títulos, apresentados por meio físico, eletrônico ou registrados em cobrança no BB.	Pessoas Jurídicas e Empresários Individuais.	Do limite rotativo: até 12 meses - dos títulos: a negociar.	Não existe limitador.	Calculado com base nas vendas a prazo da empresa.	Pessoais e Reais, conforme capítulo 4.12.3.	Prefixados incidem sobre o valor nominal dos títulos a partir da data do crédito e até a liquidação da operação.

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE DE FINANCIAMENTO	GARANTIA	ENCARGOS
Desconto de NP	Suprir eventual necessidade de capital de giro, por curto prazo, mediante desconto de nota promissória emitida pelo cliente à ordem do banco.	Pessoa Jurídica e Empresário Individual e Pessoa Física que possua limite de crédito e que mantenha conta no banco há mais de 90 dias.	Até 60 dias	Bruto anual acima de R\$ 10 milhões. Para clientes com faturamento abaixo desse valor, somente com vinculação de aplicação financeira.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco.	Pessoais e Reais, conforme capítulo 4.12.3.	Pré-fixada e descontada no ato da operação.
FCO Empresarial	Financiar empreendimentos ligados aos setores industrial, agroindustrial, mineral, de turismo, de infra-estrutura econômica, comercial, serviços voltados à exportação.	Pessoas Jurídicas localizadas na região Centro-Oeste.	Até 144 meses, incluída carência de até 36 meses.	Não existe limitador.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco.	Pessoais e Reais, conforme capítulo 4.12.3.	Pré-fixada em função do porte da empresa.
Finame Leasing	Linha de arrendamento mercantil que utiliza recursos da FINAME para aquisição de equipamentos novos, nacionais e cadastrados na FINAME.	Pessoas Jurídicas e Empresários Individuais, exceto o fabricante do produto.	Até 5 anos	Não existe limitador.	Mínimo de R\$ 3.900,00	Fiança ou garantia real, conforme capítulo 4.12.3.	TJLP + Pré-fixada.
Finame	Financiar máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional.	Empresas privadas e associações, sindicatos, clubes, condomínios e assemblhados que exerçam atividade produtiva.	Até 5 anos	Não existe limitador.	Até 100% do valor do projeto	A critério do banco.	TJLP + Taxa Pré-fixada

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE DE FINANCIAMENTO	GARANTIA	ENCARGOS
Financiamento para aquisição de bens e serviços	Apoio financeiro ao comprador de produtos e serviços, no qual o Banco paga direto ao fornecedor e cobra do comprador a prazo.	Pessoas Jurídicas, Empresários Individuais. Os demais clientes com encargos pós-fixados, desde que classificados como risco A ou B, conforme anexo 3.	Até 180 dias.	Não existe limitador.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco.	A critério do banco.	Pré-fixadas ou pós-fixadas.
Giro Automático	Suprimento de capital de giro com recursos do FAT mediante abertura de crédito fixo.	Microempresas	Até 12 meses com prazo de até 65 dias para pagamento da primeira parcela.	Bruto anual até R\$ 500 mil	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco.	A critério do banco.	Prefixados
Giro Décimo Terceiro Salário	Suprimento de capital de giro para o pagamento do 13º salário dos empregados.	Pessoas Jurídicas e Empresários Individuais dos ramos industrial, comercial e prestação de serviços.	Até 12 meses	Não existe limitador.	Até 100% do valor da folha de pagamento.	A critério do banco.	Para empresas com processamento de folha de pagamento no banco: TR + 1,80% ao mês - para as demais: TR + 2,70% ao mês.
Giro Rápido	Suprimento das necessidades de capital de giro de forma automática.	Micro e Pequenas Empresas com faturamento até R\$ 5 milhões, classificadas como risco A, B ou C, conforme anexo3.	Até 12 meses, renovado a cada utilização de crédito ou reutilização de valores já pagos.	Até R\$ 5 milhões	Entre R\$ 2 mil e R\$ 100 mil	Pessoal, conforme capítulo 4.12.3.	Pré-fixados

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE DE FINANCIAMENTO	GARANTIA	ENCARGOS
Leasing	Suprimento de veículos, máquinas e equipamentos, novos ou usados, de origem nacional ou estrangeira.	Pessoas Jurídicas e Empresários Individuais, exceto o fabricante do produto.	De 24 a 60 meses	Não existe limitador.	De R\$ 3900,00 até R\$ 200 mil	Fiança e/ou garantia real, conforme capítulo 4.12.3..	Pré-fixados ou pós-fixados
Proagro	Seguro destinado a cobertura de riscos climáticos, pragas ou doenças, obrigatoriamente vinculado a uma produção de custeio agrícola.	Produtores e cooperativas	Anual	Não existe limitador.	Amparo até R\$ 150 mil	A critério do banco.	Pré-fixados
Produção Orgânica	Apoio financeiro à atividade agropecuária conduzida segundo as normas do sistema orgânico de produção e aprovado pela Instituição Certificadora.	Pessoas físicas ou Jurídicas que comprovem a condição de produtor rural orgânico, mediante certificado emitido pela Instituição Certificadora.	Em função do produto	Não existe limitador.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco.	A critério do banco.	Pré-fixados
Proex Equalização	Financiar exportações brasileiras de bens e serviços em condições equivalentes às praticadas internacionalmente	Exportadores Pessoa Física ou Pessoa Jurídica	De acordo com o conteúdo tecnológico da mercadoria ou a complexidade do serviço prestado, variam entre 60 dias e 10 anos.	Não existe limitador.	Máximo de 85% do valor da exportação, apenas nos prazos superiores a 2 anos.	Aval, fiança, conforme capítulo 4.12.3, carta de crédito de instituição financeira primeira linha ou Seguro de Crédito à Exportação.	Taxas estabelecidas pelo Banco Central e revistas periodicamente

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE DE FINANCIAMENTO	GARANTIA	ENCARGOS
Proex Financiamento	Financiar exportações brasileiras de bens e serviços em condições equivalentes às praticadas internacionalmente	Exportadores Pessoa Física ou Pessoa Jurídica	De acordo com o conteúdo tecnológico da mercadoria ou a complexidade do serviço prestado, variam entre 60 dias e 10 anos.	Não existe limitador.	Máximo de 85% do valor da exportação, apenas nos prazos superiores a 2 anos.	Aval, fiança, conforme capítulo 4.12.3, carta de crédito de instituição financeira de primeira linha ou Seguro de Crédito à Exportação.	Taxas praticadas no mercado internacional.
PROGER Exportação	Adiantar recursos à empresa exportadora para financiar despesas no Brasil e no exterior e bens de modalidade pré-embarque, conforme circular BNDES 73/2005.	Empresa exportadora brasileira.	Até 12 meses, com carência de até 6 meses.	Bruto anual de até R\$ 5 milhões	Até R\$ 250 mil	Reais ou Fidejussórias, conforme capítulo 4.12.3.	TJLP + encargos adicionais de 7,45% a 9,90% ao ano.
PROGER Turismo Investimento	Financiar projetos de investimento, com ou sem capital de giro associado.	Empreendedores turísticos	Até 120 meses, incluindo período de carência de até 30 meses.	Até R\$ 5 milhões	De R\$ 5 mil até R\$ 400 mil	Reais ou Fidejussórias, conforme capítulo 4.12.3, que podem ser completadas por Fundos de Aval.	TJLP + 5,33% ao ano, sujeito a alteração.
PROGER Urbano Cooperfat	Financiar projeto de investimento, com ou sem capital de giro associado	Associações e cooperativas urbanas e seus respectivos associados/cooperados	Até 96 meses, com período de carência de até 12 meses	Não existe limitador.	Até R\$ 1 milhão para associação/cooperativa e até R\$ 100 mil para associado/cooperado.	Reais ou Fidejussórias, conforme capítulo 4.12.3, que podem ser completadas por Fundos de Aval	TJLP + 4% ao ano, sujeito a alteração.

PRODUTO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	PRAZO	FATURAMENTO	LIMITE DE FINANCIAMENTO	GARANTIA	ENCARGOS
PROGER Urbano Empresarial	Financiar projeto de investimento, com ou sem capital de giro associado, que proporcione a criação ou manutenção do emprego e renda, na área urbana.	Empresário individual ou pessoa jurídica de direito privado, sendo microempresa ou empresa de pequeno porte.	Até 60 meses, com período de carência de até 12 meses.	Até R\$ 5 milhões	Mínimo de R\$ 1 mil e máximo de R\$ 400 mil	Reais ou Fidejussórias, conforme capítulo 4.12.3, que podem ser completadas por Fundos de Aval	TJLP + 5,33% ao ano, sujeito a alteração
Programa BB Franquia	Apoio financeiro a empresas do setor de franquias.	Empresários do Setor de Franquias	Até 120 meses, incluindo período de carência de até 30 meses.	Não existe limitador.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco.	A critério do banco.	Pré-fixados.
Vendor	Programa de financiamento de vendas, através do qual os clientes do BB podem obter financiamento direto do banco para seus compradores.	Pessoas Jurídicas e Empresários Individuais cujos estatutos/contratos sociais não proibam a prestação de fiança em favor de terceiros.	Até 360 dias.	Não existe limitador.	Baseia-se no limite de crédito estabelecido pelo banco.	Fiança, conforme capítulo 4.12.3.	Pré-fixados.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO

**Este questionário visa coletar dados para monografia do curso de
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.**

QUESTIONÁRIO – PRIMEIRA PARTE - Instruções:

Responda de acordo com a sua opinião ou percepção a respeito do assunto solicitado.
Não é necessária a identificação do respondente.

Cliente Pessoa Jurídica há: _____ anos.

**Que tipos de empréstimos ou financiamentos você costuma fazer no Banco do
Brasil?**

QUESTIONÁRIO – SEGUNDA PARTE - Instruções:

Marque a seguir todas as necessidades da sua empresa e como as financia.

(1) Financiar a aquisição de máquinas para a empresa.

() com freqüência () raramente () nunca

De que forma?

(2) Financiar a aquisição de veículos para a empresa.

() com freqüência () raramente () nunca

De que forma?

(3) Financiar a aquisição de equipamentos para a empresa.

() com freqüência () raramente () nunca

De que forma?

(4) Antecipação do valor das vendas realizadas pela empresa.

() com freqüência () raramente () nunca

De que forma?

(5) Antecipação do valor das vendas a realizar pela empresa.

() com freqüência () raramente () nunca

De que forma?

(6) Pagar as contas do dia a dia (água, luz, telefone).

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(7) Pagar impostos.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(8) Pagar salários.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(9) Pagar contribuições trabalhistas.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(10) Pagar matéria-prima.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(11) Realizar depósito em dinheiro na Conta Corrente do Fornecedor.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(12) Realizar depósito em cheques de terceiros na Conta Corrente do Fornecedor.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(13) Realizar depósito em dinheiro antecipadamente na conta do fornecedor para adquirir mercadorias.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(14) Efetuar o pagamento de títulos de fornecedores.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(15) Utilizar o gerenciador financeiro da agência para fazer cobrança bancária.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(16) Sustar cheques por desacordo comercial.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

(17) Obter empréstimos para realizar necessidades urgentes da empresa.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

Que tipo de urgências?

(18) Realizar reparos nas máquinas.

com freqüência raramente nunca

De que forma?

QUESTIONÁRIO SOBRE PRODUTOS – TERCEIRA PARTE:

Quais dos produtos Financeiros listados a seguir você conhece e utiliza?

Produtos	Conhece	Utiliza
ACC		
ACC Indireto		
ACC Rural		
ACE		
ACL Visa		
BNDES		
BNDES Capital de Giro – Progeren		
Capital de Giro		
Capital de Giro - Mix Pasesp		
Cartão BNDES		
Cheque Ouro Empresarial		
Conta Garantida		
Crédito Curto Prazo		
Custódia de Cheques		
Desconto de Cheques		
Desconto de Títulos		
Desconto de NP		
FCO Empresarial		
Finame <i>Leasing</i>		
Finame		
Financiamento para aquisição de bens e serviços		
Giro Automático		
Giro Décimo Terceiro Salário		
Giro Rápido		
<i>Leasing</i>		
Proagro		
Produção Orgânica		
Proex Equalização		
Proex Financiamento		
PROGER Exportação		
PROGER Turismo		
PROGER Urbano Cooperfat		
PROGER Urbano Empresarial		
Programa BB Franquia		
Vendor		

**ANEXO 3 – RESOLUÇÃO 2682 DO BANCO CENTRAL DO
BRASIL**

RESOLUCAO 2.682

Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa.

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 21 de dezembro de 1999, com base no art. 4º, incisos XI e XII, da citada Lei,

R E S O L V E U:

Art. 1º Determinar que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem classificar as operações de crédito, em ordem crescente de risco, nos seguintes níveis:

- I - nível AA;
- II - nível A;
- III - nível B;
- IV - nível C;
- V - nível D;
- VI - nível E;
- VII - nível F;
- VIII - nível G;
- IX - nível H.

Art. 2º A classificação da operação no nível de risco correspondente é de responsabilidade da instituição detentora do crédito e deve ser efetuada com base em critérios consistentes e verificáveis, amparada por informações internas e externas, contemplando, pelo menos, os seguintes aspectos:

- I - em relação ao devedor e seus garantidores:
 - a) situação econômico-financeira;
 - b) grau de endividamento;
 - c) capacidade de geração de resultados;
 - d) fluxo de caixa;
 - e) administração e qualidade de controles;
 - f) pontualidade e atrasos nos pagamentos;

- g) contingências;
- h) setor de atividade econômica;
- i) limite de crédito;

II - em relação à operação:

- a) natureza e finalidade da transação;
- b) características das garantias, particularmente quanto à suficiência e liquidez;
- c) valor.

Parágrafo único. A classificação das operações de crédito de titularidade de pessoas físicas deve levar em conta, também, as situações de renda e de patrimônio bem como outras informações cadastrais do devedor.

Art. 3º A classificação das operações de crédito de um mesmo cliente ou grupo econômico deve ser definida considerando aquela que apresentar maior risco, admitindo-se excepcionalmente classificação diversa para determinada operação, observado o disposto no art. 2º, inciso II.

Art. 4º A classificação da operação nos níveis de risco de que trata o art. 1º deve ser revista, no mínimo:

I - mensalmente, por ocasião dos balancetes e balanços, em função de atraso verificado no pagamento de parcela de principal ou de encargos, devendo ser observado o que segue:

- a) atraso entre 15 e 30 dias: risco nível B, no mínimo;
- b) atraso entre 31 e 60 dias: risco nível C, no mínimo;
- c) atraso entre 61 e 90 dias: risco nível D, no mínimo;
- d) atraso entre 91 e 120 dias: risco nível E, no mínimo;
- e) atraso entre 121 e 150 dias: risco nível F, no mínimo;
- f) atraso entre 151 e 180 dias: risco nível G, no mínimo;
- g) atraso superior a 180 dias: risco nível H;

II - com base nos critérios estabelecidos nos arts. 2º e 3º:

a) a cada seis meses, para operações de um mesmo cliente ou grupo econômico cujo montante seja superior a 5% (cinco por cento) do patrimônio líquido ajustado;

b) uma vez a cada doze meses, em todas as situações, exceto na hipótese prevista no art. 5º.

Parágrafo 1º As operações de adiantamento sobre contratos de câmbio, as de financiamento à importação e aquelas com prazos inferiores a um mês, que apresentem atrasos superiores a trinta dias, bem como o adiantamento a depositante a partir de trinta dias de sua ocorrência, devem ser classificados, no mínimo, como de risco nível G.

Parágrafo 2º Para as operações com prazo a decorrer superior a 36 meses admite-se a contagem em dobro dos prazos previstos no inciso I.

Parágrafo 3º O não atendimento ao disposto neste artigo implica a reclassificação das operações do devedor para o risco nível H, independentemente de outras medidas de natureza administrativa.

Art. 5º As operações de crédito contratadas com cliente cuja responsabilidade total seja de valor inferior a R\$50.000,00 (cinquenta mil reais) podem ter sua classificação revista de forma automática unicamente em função dos atrasos consignados no art. 4º, inciso I, desta Resolução, observado que deve ser mantida a classificação original quando a revisão corresponder a nível de menor risco.

Parágrafo 1º O Banco Central do Brasil poderá alterar o valor de que trata este artigo.

Parágrafo 2º O disposto neste artigo aplica-se às operações contratadas até 29 de fevereiro de 2000, observados o valor referido no caput e a classificação, no mínimo, como de risco nível A.

Art. 6º A provisão para fazer face aos créditos de liquidação duvidosa deve ser constituída mensalmente, não podendo ser inferior ao somatório decorrente da aplicação dos percentuais a seguir mencionados, sem prejuízo da responsabilidade dos administradores das instituições pela constituição de provisão em montantes suficientes para fazer face a perdas prováveis na realização dos créditos:

- I - 0,5% (meio por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível A;
- II - 1% (um por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível B;
- III - 3% (três por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível C;
- IV - 10% (dez por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível D;
- V - 30% (trinta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível E;
- VI - 50% (cinquenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível F;
- VII - 70% (setenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível G;

VIII - 100% (cem por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível H.

Art. 7º A operação classificada como de risco nível H deve ser transferida para conta de compensação, com o correspondente débito em provisão, após decorridos seis meses da sua classificação nesse nível de risco, não sendo admitido o registro em período inferior.

Parágrafo único. A operação classificada na forma do disposto no caput deste artigo deve permanecer registrada em conta de compensação pelo prazo mínimo de cinco anos e enquanto não esgotados todos os procedimentos para cobrança.

Art. 8º A operação objeto de renegociação deve ser mantida, no mínimo, no mesmo nível de risco em que estiver classificada, observado que aquela registrada como prejuízo deve ser classificada como de risco nível H.

Parágrafo 1º Admite-se a reclassificação para categoria de menor risco quando houver amortização significativa da operação ou quando fatos novos relevantes justificarem a mudança do nível de risco.

Parágrafo 2º O ganho eventualmente auferido por ocasião da renegociação deve ser apropriado ao resultado quando do seu efetivo recebimento.

Parágrafo 3º Considera-se renegociação a composição de dívida, a prorrogação, a novação, a concessão de nova operação para liquidação parcial ou integral de operação anterior ou qualquer outro tipo de acordo que implique na alteração nos prazos de vencimento ou nas condições de pagamento originalmente pactuadas.

Art. 9º É vedado o reconhecimento no resultado do período de receitas e encargos de qualquer natureza relativos a operações de crédito que apresentem atraso igual ou superior a sessenta dias, no pagamento de parcela de principal ou encargos.

Art. 10. As instituições devem manter adequadamente documentadas sua política e procedimentos para concessão e classificação de operações de crédito, os quais devem ficar à disposição do Banco Central do Brasil e do auditor independente.

Parágrafo único. A documentação de que trata o caput deste artigo deve evidenciar, pelo menos, o tipo e os níveis de risco que se dispõe a administrar, os requerimentos mínimos exigidos para a concessão de empréstimos e o processo de autorização.

Art. 11. Devem ser divulgadas em nota explicativa às demonstrações financeiras informações detalhadas sobre a composição da carteira de operações de crédito, observado, no mínimo:

I - distribuição das operações, segregadas por tipo de cliente e atividade econômica;

II - distribuição por faixa de vencimento;

III - montantes de operações renegociadas, lançados contra prejuízo e de operações recuperadas, no exercício.

Art. 12. O auditor independente deve elaborar relatório circunstanciado de revisão dos critérios adotados pela instituição quanto à classificação nos níveis de risco e de avaliação do provisionamento registrado nas demonstrações financeiras.

Art. 13. O Banco Central do Brasil poderá baixar normas complementares necessárias ao cumprimento do disposto nesta Resolução, bem como determinar:

I - reclassificação de operações com base nos critérios estabelecidos nesta Resolução, nos níveis de risco de que trata o art. 1º;

II - provisionamento adicional, em função da responsabilidade do devedor junto ao Sistema Financeiro Nacional;

III - providências saneadoras a serem adotadas pelas instituições, com vistas a assegurar a sua liquidez e adequada estrutura patrimonial, inclusive na forma de alocação de capital para operações de classificação considerada inadequada;

IV - alteração dos critérios de classificação de créditos, de contabilização e de constituição de provisão;

V - teor das informações e notas explicativas constantes das demonstrações financeiras;

VI - procedimentos e controles a serem adotados pelas instituições.

Art. 14. O disposto nesta Resolução se aplica também às operações de arrendamento mercantil e a outras operações com características de concessão de crédito.

Art. 15. As disposições desta Resolução não contemplam os aspectos fiscais, sendo de inteira responsabilidade da instituição a observância das normas pertinentes.

Art. 16. Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação, produzindo efeitos a partir de 1º de março de 2000, quando ficarão revogadas as Resoluções nºs 1.748, de 30 de agosto de 1990, e 1.999, de 30 de junho de 1993, os arts. 3º e 5º da Circular nº 1.872, de 27 de dezembro de 1990, a alínea "b" do inciso II do art. 4º da Circular nº 2.782, de 12 de novembro de 1997, e o Comunicado nº 2.559, de 17 de outubro de 1991.

Brasília, 21 de dezembro de 1999

Arminio Fraga Neto
Presidente

ANEXO 4 – HISTÓRICO ESCOLAR

**HISTÓRICO AVALIADO
ADMINISTRAÇÃO - ÁREA FINANÇAS - NOTURNO - 2006/1**

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Cre- ditos	Con- ceito	Caráter	Situação
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	12	-	Obrigatória	Matriculado
2006/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	4	-	Eletiva	Matriculado
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	2	A	Eletiva	Habilitado
2005/2	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E PRODUÇÃO (ADM01183)	4	A	Eletiva	Habilitado
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	4	A	Eletiva	Habilitado
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	2	B	Eletiva	Habilitado
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	4	C	Eletiva	Habilitado
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	2	C	Obrigatória	Habilitado
2005/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	-	FF	Eletiva	Não habilitado
2005/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	2	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	-	D	Eletiva	Não habilitado
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	-	FF	Obrigatória	Não habilitado
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	6	B	Obrigatória	Habilitado
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	-	FF	Obrigatória	Não habilitado
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	-	D	Obrigatória	Não

					habilitado
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2002/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2002/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2002/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	6	C	Obrigatória	Habilitado
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2001/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	-	FF	Obrigatória	Não habilitado
2001/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2001/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2001/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2000/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	6	C	Obrigatória	Habilitado
2000/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2000/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2000/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	4	A	Obrigatória	Habilitado