



@?



Insatisfeitos na boca do caixa

SISTEMA FINANCEIRO No topo do ranking de reclamações, os bancos públicos e privados se igualam na sofrível qualidade dos serviços

POR THOMAZ WOOD JR.



CONSTA QUE APENAS 10% do volume dos icebergs situa-se acima da superfície. Pois este pode ser também o caso dos rankings de reclamações, compilados por órgãos de controle e proteção ao consumidor. A maior parte dos problemas fica submersa, longe das estatísticas, e prejudica, porém, consumidores e também as empresas, punidas por sua ineficiência. Depois dessa pequena analogia, os fatos. Em seguida, algumas divagações sobre as razões para o estado das coisas.

O Banco Central divulgou em julho o ranking de reclamações referente ao mês anterior: o Santander liderou a pouco gloriosa lista, com índice de 2,41 denúncias por 100 mil clientes, ante 1,47 do Itaú, o segundo colocado. Completam o pódio o Banco do Brasil (1,24), a Caixa Econômica Federal (0,95) e o Banrisul (0,78).

Chama a atenção que dois grandes bancos privados, supostamente mais ágeis, modernos e atentos ao mercado e aos clientes, tenham superado os mamutes estatais. As reclamações mais frequentes referem-se a débitos não autorizados em conta, prestação irregular de serviços na conta salário e cobrança irregular de serviços não contratados. Os “líderes”, conforme informou o site InfoMoney, retribuíram a divulgação com as declarações de praxe: estão comprometidos com o cliente, tratarão todos os casos e prometem melhorar.

O ranking do BC repete parcialmente os resultados de 2012 do Procon paulistano. No ranking específico para a área financeira, o Itaú liderou o número absoluto de reclamações, seguido pelo Bradesco, pelo BV, pelo Santander e pelo Banco do Brasil. No ranking geral, os bancos parecem alcançar a façanha de destronar as empresas de telefonia, alvo do ódio popular por muitos anos. Não há quem não

A gigantesca base de clientes não justifica os débitos não autorizados, as filas homéricas e outras encrencas

tenha parentes, colegas ou amigos com histórias de horror sobre problemas de atendimento bancário. Os absurdos são tantos que dariam matéria para várias comédias pastelão, não fossem estressantes e vez por outra dramáticos.

Fica a questão: o que provoca tal situação? Os dois campeões do ranking do BC são instituições respeitáveis, embora não livres de polêmicas. O Itaú é um caso notável de sucesso empresarial brasileiro, tem reputação sólida e orquestrou uma trajetória consistente de expansão nas últimas décadas. O Santander é uma das maiores instituições financeiras do mundo e um exemplo de conduta estratégica, tendo ampliado sua presença global desde os anos 1990. Enfrentou tropeços no Brasil, mas tem no País uma de suas principais bases de negócios.

A primeira razão para o número de reclamações é simplesmente a gigantesca base de clientes. Atendendo milhões de indivíduos, espera-se que algumas operações gerem problemas. No entanto, como observado acima, é preciso considerar que as reclamações representam o topo de um iceberg de disfunções. Para cada registro no Banco Central ou no Procon pode haver dezenas ou centenas de problemas não identificados ou registrados.

Além disso, o Itaú e o Santander, como muitas outras empresas de grande porte, passaram nos últimos anos por processos substantivos de mudança. O Itaú uniu-se ao Unibanco. O Santander adquiriu o ABN

Real. A integração de organizações desse porte não é trivial. Além dos aspectos óbvios, tais como marca, identidade visual e sistemas, é preciso reconstruir a arquitetura organizacional, rever estratégias, práticas gerenciais e processos de tomada de decisão.

Juntar equipes diferentes, frequentemente antigos competidores, é tarefa hercúlea, marcada por conflitos. Enquanto o topo sofre com a “dança das cadeiras”, a média gerência vive um clima de indefinição e apreensão, e a base da pirâmide reza pelo melhor e se prepara para o pior. Há conhecimento e tecnologia gerencial de sobra para lidar com processos de integração pós-aquisição. Inexplicavelmente, muitos desses processos continuam a ser conduzidos a partir de abordagens reducionistas e simplórias, geram crises e problemas previsíveis.

Para complicar, tais mudanças ocorreram em um cenário de transformação institucional, com pressão para redução dos juros na economia. Os bancos locais passaram a sofrer pressões para reduzir sua ineficiência e aumentar a produtividade. Até aí, nenhuma novidade: um quadro similar àquele experimentado por outras indústrias nas décadas passadas. A receita é conhecida: racionalizar estruturas, redesenhar processos e aumentar a produtividade do trabalho. No “chão de fábrica”, no dos bancos, as agências, o processo é mais objetivo e comparativamente mais simples. No meio da pirâmide, a resistência é maior e a adaptação é mais árdua. Sofrem os funcionários, sofrem os clientes.

Agora, junte-se a esses desafios o tradicional sistema imunológico nativo, sempre apto a ignorar ou rejeitar conhecimentos de gestão e, em seu lugar, abraçar as mais descabidas modas gerenciais. E, para apimentar o indigesto prato, adicione-se a falta de quadros qualificados e a incompetência crônica dos nossos quadros

gerenciais. Sem nos esquecermos da “laborfobia”: a aversão pura e simples ao trabalho real, frequentemente substituído por reuniões sem propósito, projetos estapafúrdios e discussões infundáveis.

Obviamente, não se espera que organizações com dezenas de milhares de funcionários, operando em mercados de massa, sejam celeiros de gênios. Não é o caso. Entretanto, seria saudável contar com contingentes mais bem preparados de executivos, que soubessem aonde querem chegar e o significado de conduzir empresas de grande porte. Infelizmente, hordas de intuitivos arrogantes, apagadores de incêndio e burocratas autistas parecem dar o tom da gestão em muitas empresas locais, muito além dos jardins dos campeões de reclamações. É muito amadorismo!

A melhor explicação para os resultados dos rankings talvez venha da “teoria dos jogos”, menina dos olhos de alguns economistas, psicólogos comportamentais e cientistas políticos. A atividade financeira repousa em um cipoal de regras e práticas nem sempre racionais, justas e claras. Os agentes – dos diretores dos bancos aos seus gerentes de agência – movem-se e tomam decisões nesse cipoal de acordo com seus interesses.

De fato, eles podem estar participando de dois “jogos” simultâneos. O primeiro é o jogo oficial, com regras fixadas pelos órgãos controladores, desdobradas internamente e auditadas. O segundo é o jogo da busca dos lucros, claro nos objetivos, porém, nem sempre nos meios. Nesse jogo há uma convivência tácita entre os agentes. Os agentes planejadores recebem, de forma consciente ou inconsciente, determinar regras muito rígidas, correndo o risco de, ao tentar reduzir as reclamações dos clientes, restringir o “espírito capitalista selvagem” de seus agentes comerciais na busca de resultados e, dessa forma, perder espaço para a concorrência e reduzir seus lucros.



Os executivos são pressionados pelas regras do BC e a necessidade de atingir as metas de resultados

Os agentes comerciais, por sua vez, continuam a tentar bater suas metas, agindo em zonas cinzentas, equilibrando oportunidades e riscos. Todos buscam realizar seus objetivos, considerando as regras e punições vigentes. Consequência: erros acontecem. Assim, as reclamações não são mais do que o resultado previsível de um sistema criado para gerar problemas... até certo nível.

Como resolver? Acreditar que a boa vontade e o discurso voluntarioso das empresas vai mudar a ordem das coisas é utópico. Agindo sob a égide da racionalidade econômica, ainda que frequentemente limitada e incompetente, as empresas apenas procurarão reduzir o prejuízo aos consumidores até o ponto que isso não possa afetar negativamente seus resultados, ou não possa ser compensado com esforços de propaganda e marketing. A solução só pode ser externa: tornar as penas mais duras ou aumentar seu impacto simbólico.

Hoje, o Banco Central e o Procon fazem divulgações burocráticas de seus

registros, disponibilizando tabelas superficialmente comentadas. O processo gera notícias vazias, que são respondidas com respostas vazias das áreas de relações públicas das instituições envolvidas. Divulgar os índices é necessário, mas não é suficiente. Por trás da frieza das estatísticas existem centenas de indivíduos que foram prejudicados. Não se trata de transformar dramas humanos em espetáculo, mas de mostrar o sentido real do impacto da incompetência das grandes burocracias sobre seus clientes.

Os automóveis não se tornaram mais seguros por causa da boa consciência social e da generosidade das montadoras, mas graças ao efeito de denúncias e campanhas públicas de sensibilização, que relacionaram ações supostamente racionais dos fabricantes com acidentes trágicos e mortes. A regulamentação e as práticas que se seguiram beneficiaram consumidores e as próprias montadoras.

Talvez seja o momento de tentar estratégia similar em outros setores da economia. Obviamente, acidentes com carros assassinas têm mais impacto e são mais “fotogênicos” do que cobranças indevidas em cartões de crédito. A dificuldade é tornar mais tangíveis e dignos de ultraje os prejuízos causados por produtos financeiros. Um bom desafio para gênios publicitários de boa índole, se pudermos encontrar um punhado deles. •