

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO

ALEXANDRE ALVES DE SOUZA

**O BANCO DO BRASIL NO PERÍODO PÓS-PLANO REAL: UM ESTUDO SOBRE
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E EVOLUÇÃO FINANCEIRA NO SETOR
BANCÁRIO**

Orientador
Professor José Rodrigues de Farias Filho, D. Sc.

Niterói
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALEXANDRE ALVES DE SOUZA

**O BANCO DO BRASIL NO PERÍODO PÓS-PLANO REAL: UM ESTUDO SOBRE
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E EVOLUÇÃO FINANCEIRA NO SETOR
BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientador
Professor José Rodrigues de Farias Filho, D. Sc.

Niterói
2006

ALEXANDRE ALVES DE SOUZA

**O BANCO DO BRASIL NO PERÍODO PÓS-PLANO REAL: UM ESTUDO SOBRE
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E EVOLUÇÃO FINANCEIRA NO SETOR
BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

José Rodrigues de Farias Filho, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Paulo Cesar Teixeira, D.Sc.
Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro

Dedico este trabalho

À Renata, João Vitor e Helena pelo incentivo, carinho, amor e compreensão, por compartilhar meus trabalhos e os momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. José Rodrigues de Farias Filho, orientador e mestre, pelo estímulo e incentivo ao desenvolvimento desta pesquisa.

À Universidade Federal Fluminense, pela oportunidade de realização do Mestrado.

Ao Banco do Brasil pela permissão do estudo de caso.

Aos meus amigos Adauto Cortes, Luiza Akemi, Cláudio Prado, Carlos Vitor, Ricardo Danillo, Thompson César e Prof. Fernando Beiriz pelo apoio e incentivo.

Aos amigos do LATEC, em especial Antonio Segalotto e Marcos André, pelas inestimáveis ajudas durante o curso.

Em especial, aos amigos Jaime Luiz Kalsing e Mário Domingues Ferreira, pelas contribuições para a correção e aprimoramento desta dissertação.

Aos colegas da turma MSG 2004, pelas experiências compartilhadas.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O estudo investiga como se desenvolveu o processo de adaptação organizacional estratégica no Banco do Brasil, no período compreendido entre 1995 e 2004. Com o objetivo geral de determinar quais foram e como se desenvolveram as mudanças estratégicas ocorridas naquele período e identificar os fatores ambientais e internos que as influenciaram, esta pesquisa realizou um estudo de caso na indústria bancária nacional. Trata-se de uma pesquisa desenvolvida segundo uma abordagem qualitativa em três dimensões: o conteúdo, o processo e o contexto no qual ocorreram as mudanças (PETTIGREW, 1987). O estudo utilizou como método para coleta de dados a *Direct Research* (MINTZBERG, 1979). Este trabalho propõe-se a: caracterizar o contexto ambiental das mudanças estratégicas no período abrangido pela pesquisa; identificar e descrever os eventos importantes para a pesquisa, agrupando-os em etapas consideradas estratégicas no seu processo de adaptação; identificar os *stakeholders* relevantes, o grau de determinismo ambiental e nível de capacidade de escolha estratégica da organização e as principais estratégias desenvolvidas no período da pesquisa. As mudanças estratégicas foram analisadas a partir daqueles eventos significativos, divididos em quatro etapas estratégicas, formuladas a partir de fatos singulares que os caracterizaram. Em cada período, a análise foi realizada aplicando instrumentos teóricos que propiciaram a identificação: do grau de determinismo e do nível de capacidade de escolha estratégica com que conviveu a organização (HREBINIAK E JOYCE, 1985); dos *stakeholders* relevantes e as suas influências (BOWDITCH E BUONO, 1992); das estratégias desenvolvidas, deliberadas ou emergentes (MINTZBERG E McHUGH, 1985), e a classificação do tipo estratégico configurado (MILES E SNOW, 1978). A pesquisa é finalizada com o relato de alguns aspectos conclusivos observados no seu desenvolvimento e o exame da adequação entre a questão problema e objetivos geral e específicos com os resultados encontrados.

Palavras-chave: Mudança estratégica, estratégia e adaptação organizacional estratégica.

ABSTRACT

The goal of this study is to investigate how the process of strategic organizational adaptation was developed at Banco do Brasil since 1995 until 2004, and its general objective is to determine which were the strategic changes and how they were developed that period besides identifying environmental and internal factors that had influenced them. This research made a case study in the Brazilian banking industry. This study was developed according to a qualitative approach in three segments: the content, the process and the context where the changes had happened (PETTIGREW, 1987). The Direct Research was used as a method for data collection (MINTZBERG, 1979). The purpose of this dissertation is to characterize the environmental context of the strategic change during that period: to identify and to describe the important events for the research, grouping them in stages considered strategic in the adaptation process; to identify important stakeholders, the degree of the environmental determinism and the capacity level of strategic choice in the organization; and the main strategies developed in that period. The strategic changes had been analyzed from significant events, divided in four strategic stages, that were formulated according to singular facts that had characterized them. In each period, the analysis was performed through applying theoretical instruments which provided the identification of: the determinism degree and the capacity level of the strategic choice experienced at the organization (HREBINIAK AND JOYCE, 1985); the important stakeholders and their influence (BOWDITCH AND BUONO, 1992); the developed, deliberated or emergent strategies (MINTZBERG AND McHUGH, 1985); the configured strategic type classification (MILES AND SNOW, 1978). The study is finished with a description of some conclusive aspects observed in its development and an examination of the adequacy between the discussed problem and general and specific objectives the found results.

Key Words: Strategic change, Strategy and Strategic Organizational Adaptation

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Os principais stakeholders de uma organização.....	34
Figura 02	Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica	45
Figura 03	O ciclo de adaptação estratégica	48
Figura 04	Estratégias deliberadas e emergentes	53
Figura 05	Forças que dirigem a concorrência na indústria	55
Figura 06	Três Estratégias Genéricas de Porter	56
Figura 07	Modelo de estudo do processo da mudança estratégica	59
Figura 08	Arena de competição dos bancos	92
Figura 09	Varejistas versus Bancos – oferta de crédito	93
Gráfico 1	O mercado de crédito pessoas físicas	96
Gráfico 2	O mercado de crédito pessoas físicas no Banco do Brasil	97
Figura 10	Estratégia de distribuição multi-canal	101
Figura 11	Distribuição da rede física nas regiões do País	113
Figura 12	Estrutura do Conglomerado Banco do Brasil	116
Figura 13	Comitês e comissões do Banco do Brasil	118
Figura 14	Segmentação de mercado pessoas físicas	121
Figura 15	Novo organograma do BB – 1997	147
Figura 16	Modelo de Perspectivas Pentágono-Estrela	155
Figura 17	Evolução e posicionamento no período 1995 a 2004	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Mudança cultural	20
Quadro 02	Operações de transferência de controle beneficiadas pelo Proer.....	76
Quadro 03	Entidades privatizadas no âmbito do Proes	77
Quadro 04	Principais aquisições e acordos operacionais/parcerias do Bradesco.....	94
Quadro 05	Principais aquisições e acordos operacionais/parcerias do Itaú.....	94
Quadro 06	Principais aquisições e acordos operacionais/parcerias do Unibanco.....	94
Quadro 07	Modelo de Negócios Alta Renda – Critérios de Seleção e Uso de marca Própria ou Extensão da Marca	105
Quadro 08	Empresas controladas pelo Banco do Brasil	114
Quadro 09	Empresas coligadas do Banco do Brasil	114
Quadro 10	Empresa administrada pelo Banco do Brasil	115
Quadro 11	Empresas patrocinadas pelo Banco do Brasil	115
Quadro 12	Rede de distribuição no país – Dez/2004	123
Quadro 13	Eventos críticos	128
Quadro 14	Etapas Estratégicas	128
Quadro 15	As perspectivas Estratégia e Operações, Res. Econ. Satisfação do Cliente, Comp. Org. e Processos Internos	154
Quadro 16	Perspectivas, Metas e Fatores de Desempenho	156
Quadro 17	Principais prêmios e reconhecimentos	178
Quadro 18	Os bancos que possuem estrutura Private de atendimento, o total de clientes atendidos e o volume de captação	181
Quadro 19	Síntese dos principais <i>stakeholders</i> e coalização interna	184
Quadro 20	Síntese das estratégias adotadas no período pesquisado	185
Quadro 21	Síntese do tipo de adaptação organizacional adotado no período pesquisado	186

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Evolução do número de bancos múltiplos no Brasil entre 1964 e 2004.....	16
Tabela 02	Evolução quantitativo de bancos pela estrutura de capital, período 1996 a 2004	17
Tabela 03	Evolução do número de correntistas e da estrutura de atendimento dos bancos brasileiros entre 1995 e 2003	80
Tabela 04	Evolução das transações bancárias	82
Tabela 05	Evolução dos pontos de atendimento bancários entre 2000 e 2004.....	83
Tabela 06	Terceirização/Outsourcing pelos bancos	84
Tabela 07	Receitas inflacionárias das instituições bancárias (%)	85
Tabela 08	Evolução do número de contas-correntes e de poupança no mercado bancário nacional	88
Tabela 09	Total de correntistas dos 3 maiores bancos do País	91
Tabela 10	Evolução da carteira de crédito – Pessoas Físicas	97
Tabela 11	Evolução do mercado de Cartão de Crédito	98
Tabela 12	Resumo dos principais dados financeiros do Banco do Brasil entre os anos 2000 e 2004	111
Tabela 13	Composição Acionária do Banco do Brasil	117
Tabela 14	Investimentos em Tecnologia – entre 1995 a 1997	160
Tabela 15	Rede de dependências no País – em Dez/2004	176
Tabela 16	Transações por meio de canais alternativos	176

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATM	Automatic Teller Machine, ou caixas automáticos
Bacen	Banco Central do Brasil
Bandepe	Banco do Estado de Pernambuco
Baneb	Banco do Estado da Bahia
Banerj	Banco do Estado do Rio de Janeiro
Banespa	Banco do Estado de São Paulo
BB	Banco do Brasil
BEA	Banco do Estado do Amazonas
BEG	Banco do Estado de Goiás
Bemge	Banco do Estado de Minas Gerais
Bndes	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CEF	Caixa Econômica Federal
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
F&As	Fusões e aquisições
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
FGC	Fundo Garantidor de Crédito
HSBC	Hongkong and Shangay Banking Corporarion
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Paraiban	Banco do Estado da Paraíba
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
Proer	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
Proes	Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
Raet	Regime de Administração Especial Temporária
SFN	Sistema Financeiro Nacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo geral	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	22
1.5 ASPECTOS TEÓRICOS.....	23
1.6 JUSTIFICATIVAS.....	24
1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	25
1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	26
2 REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	27
2.2 ORGANIZAÇÕES E AMBIENTE ORGANIZACIONAL	27
2.2.1 Organização como um sistema aberto	28
2.2.2 Ambiente Organizacional	30
2.3 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
2.3.1 Perspectivas teóricas para o estudo da adaptação organizacional estratégica	35
2.3.2 O modelo da ecologia das populações	36
2.3.3 O modelo da dependência de recursos	38
2.3.4 O modelo institucional	39
2.3.5 O modelo racional de contingências	40
2.3.6 A perspectiva da escolha estratégica	41
2.3.7 Determinismo e escolha estratégica	43
2.3.8 O ciclo de adaptação e tipos de adaptação estratégica	47
2.4 ESTRATÉGIAS	50
2.4.1 Estratégia	50
<i>2.4.1.1 Classificação das estratégias</i>	54
2.5 MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	57
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	61

3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	61
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	65
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	68
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	69
3.4.1 Coleta e análise de dados na perspectiva da <i>Direct Research</i>.....	70
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	71
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	71
4 AMBIENTE COMPETITIVO DA INDÚSTRIA BANCÁRIA.....	73
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	73
4.2 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL NO PERÍODO PÓS PLANO REAL.....	73
4.3 O PROER – PROGRAMA DE ESTÍMULO À REESTRUTURAÇÃO E AO FORTALECIMENTO DO SISTEMA FINANCEIRO.....	74
4.4 O PROES – PROGRAMA DE INCENTIVO À REDUÇÃO DO SETOR PÚBLICO NA ATIVIDADE BANCÁRIA.....	76
4.5 A DESREGULAMENTAÇÃO DO SETOR.....	77
4.6 A REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS E DAS ESTRUTURAS.....	79
4.7 A CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA.....	84
4.8 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO.....	87
4.8.1 Introdução.....	87
4.8.2 Potencial do Mercado de Varejo.....	91
4.8.3 Cenário do Mercado de Varejo.....	92
4.8.4 Canais de Distribuição.....	98
4.8.5 Estratégia de Distribuição Multi-Canal.....	101
4.8.6 Integração dos Canais de Distribuição.....	102
4.8.7 Segmentação.....	103
4.9 O BANCO DO BRASIL.....	105
4.9.1 História do Banco do Brasil.....	105
4.9.2 Informações Corporativas.....	110
4.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
5 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO BB.....	124
5.1 A PRIMEIRA GRANDE TRANSFORMAÇÃO.....	124
5.2 FASES DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO.....	127
5.3 ETAPA ESTRATÉGICA I – O SANEAMENTO DE ATIVOS E CAPITALIZAÇÃO.....	129
5.3.1 As Transformações Organizacionais.....	129

5.3.2 Evento Crítico 1 – Período Pós Plano Real	137
5.3.3 Evento Crítico 2 – Prejuízo Recorde do BB	138
5.3.4 Evento Crítico 3 – Programa de Desligamento Voluntário - PDV.....	140
5.3.5 Evento Crítico 4 – Capitalização do BB – R\$ 8 Bilhões.....	141
5.3.6 Análise Teórica da Etapa Estratégica I.....	141
5.4 ETAPA ESTRATÉGICA II – A REVISÃO ESTRUTURAL E CULTURAL	143
5.4.1 As Transformações Organizacionais	143
5.4.2 Evento Crítico 5 – Nova Arquitetura Organizacional – 1997	147
5.4.3 Evento Crítico 6 – Segmentação de Clientes – Segmentação Comportamental e por Nível de Relacionamento – 1997.....	148
<i>5.4.3.1 Segmentação comportamental.....</i>	<i>150</i>
<i>5.4.3.2. Segmentação por níveis de relacionamento</i>	<i>151</i>
5.4.4 Evento Crítico 7 – Gestão do Desempenho Profissional – Adoção do Balanced Scorecard – 1997.....	152
5.4.5 Evento Crítico 8 – A Participação das Empresas Coligadas – BRASILCAP, BRASILSAUDE, BRASILVEICULOS, BRASILPREV E ALIANÇA DO BRASIL – ANO 1997	159
5.4.6 Evento Crítico 9 – O Investimento em Tecnologia	160
5.4.7 A Análise Teórica da Etapa Estratégica II.....	161
5.5 ETAPA ESTRATÉGICA III – O FOCO NOS FATORES DE COMPETITIVIDADE E CONTROLE.....	164
5.5.1 As Transformações Organizacionais	164
5.5.2 Evento Crítico 10 – O Portal bb.com.br - 2000	168
5.5.3 Evento Crítico 11 – Nova Arquitetura Organizacional – a divisão em Pilares Atacado, Governo e Varejo e Recursos de Terceiros – 2001.....	170
5.5.4 A Análise da Etapa Estratégica III	171
5.6 PERÍODO ESTRATÉGICO IV – A BUSCA PELA ADIÇÃO DE VALOR	173
5.6.1 As Transformações Organizacionais	173
5.6.2 Evento Crítico 12 – A Segmentação para Clientes de Alta Renda – ESTILO E PRIVATE	179
<i>5.6.2.1 Banco do Brasil Estilo.....</i>	<i>179</i>
<i>5.6.2.2 Banco do Brasil Private</i>	<i>180</i>
5.6.3 A Análise Teórica da Etapa Estratégica IV	181
5.7 SÍNTESE DA ANÁLISE TEÓRICA.....	183

5.7.1 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica	183
5.7.2 Stakeholders e coalizão interna mais relevantes	184
5.7.3 Principais estratégias organizacionais	185
5.7.4 O Tipo de adaptação organizacional estratégica no período 1995 a 2004.....	186
6 CONCLUSÕES.....	187
6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	190
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	190
REFERÊNCIAS	191
GLOSSÁRIO	197

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Os avanços nas comunicações, as novas formas de competitividade, o surgimento de mercados consumidores potenciais, o acirramento da competição, o intenso desenvolvimento tecnológico têm imposto constantes desafios às organizações, no sentido de adaptarem-se ao novo ambiente no qual estão inseridas.

Nesse sentido, para vencer nesse novo ambiente de negócios, às organizações foram exigidas novas competências e habilidades.

A velocidade constante com que se processam as mudanças no mundo contemporâneo, aliada a esse novo ambiente de negócios, pressupõe uma rápida capacidade de adaptação das empresas (CAMPAGNAC, 2001).

No passado, as mudanças aconteciam de forma mais gradual e com espaços de tempo maiores. Hoje em dia, o avanço tecnológico e a competição global impõem intensa necessidade de inovar, decisões cada vez mais complexas em intervalos cada vez mais curtos.

A economia e o setor bancário, em particular, enfrentam um ambiente competitivo em acelerada mudança, fruto de alterações de caráter estrutural originados pelo impacto da revolução tecnológica em curso, aliados à desregulamentação dos serviços financeiros, à abertura do setor bancário à competição internacional e à criação de canais alternativos de distribuição (caixas automáticos, *Internet*, banco virtual, etc.). Estas mudanças têm exigido alterações nas estruturas da atividade do setor bancário, para se adequar a esse ambiente de negócios dinâmico e complexo (COTA, 2005).

Segundo Fortuna (2001), o modelo bancário trazido ao Brasil pelo império foi o europeu. Até a metade do Século XIX, entendiam-se como atividades básicas de um banco operações de depósitos e empréstimos (descontos). Outros serviços praticamente inexistiam.

O período que se estende de 1945 a 1964/1965 é considerado como de transição entre a estrutura de intermediação simples e a complexa estrutura formada a partir das reformas institucionais de 1964/1965. As principais transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional, nessa época, foram a criação da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito) e a do BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico).

A fase atual é iniciada com a Reforma Bancária de 1964 (Lei nº 4595, de 31.12.64) e a Reforma do Mercado de Capitais (Lei nº 4.728, de 14.07.65), quando foi criado o CMN – Conselho Monetário Nacional e o BACEN – Banco Central do Brasil. A Lei nº 6.385, de 07.02.76, incorpora ao quadro institucional do Sistema Bancário a CVM – Comissão de Valores Mobiliários, e a Resolução nº 1.524, de 22.09.88 facultou às instituições financeiras sua organização como uma única instituição com personalidade jurídica própria, denominada banco múltiplo (FORTUNA, 2001).

Este tipo de instituição representa a grande maioria das instituições financeiras no Brasil, por permitir a atuação em vários segmentos do mercado financeiro, como captação de depósitos, intermediação do crédito, atuação no mercado de capitais e prestação de serviços bancários.

Tabela 1 – Evolução do número de bancos múltiplos no Brasil entre 1964 e 2004

Ano	Nº. De Bancos	Ano	Nº. De Bancos
1964	336	1990	216
1966	313	1991	236
1968	231	1992	234
1970	178	1993	243
1972	128	1994	246
1974	109	1995	242
1976	106	1996	234
1978	107	1997	218
1980	112	1998	204
1982	115	1999	195
1984	110	2000	193
1986	106	2001	182
1988	106	2002	167
1989	179	2003	165
		2004	164

Fonte: Kalsing, 2005

A maioria das instituições financeiras no Brasil, conforme quantificado na Tabela 1, é classificada como “banco múltiplo”, representando o tipo de entidade dominante no Brasil, derivada do modelo de “banco universal”, que atua em vários segmentos do mercado financeiro.

Com a estabilização econômica em meados da década de 90, muitas mudanças ocorreram no setor bancário, provocando um processo de saneamento, privatização e fusão de vários bancos. Segundo Fortuna (2001), as causas prováveis foram o processo de globalização, a abertura econômica e o Plano Real (1994), com o apoio do PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), do PROES (Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estatal na Atividade Bancária), do FGC (Fundo Garantidor de Crédito) e da adesão do Brasil ao Acordo da Basileia (com o objetivo de enquadrar o mercado financeiro brasileiro aos padrões de solvência e liquidez internacionais). Ainda segundo esse autor, pode-se dizer que em 1988 se inicia uma revolução nos métodos e práticas da atividade bancária.

A partir do Plano Real intensifica-se a participação estrangeira no Sistema Financeiro Nacional, conforme a tabela 2 abaixo. Com isso, os bancos de capital nacional buscam rever seus métodos de gestão para aumentar os níveis produtividade e lucratividade, em razão das ameaças relacionadas à experiência global e ao tamanho dos novos entrantes (KALSING, 2005).

Tabela 2 – Evolução quantitativo de bancos pela estrutura de capital, período 1996 a 2004

Bancos	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Públicos	32	27	22	19	17	15	15	14	14
Privados	198	190	182	175	167	152	150	150	150
Nacionais	131	118	105	95	91	81	76	78	82
Nacionais com participação estrangeira	26	23	18	15	14	14	11	10	10
Controle Estrangeiro	25	33	43	50	57	61	56	53	49
Estrangeiros	16	16	16	15	13	11	9	9	9

Fonte: Adaptado pelo autor de Banco Central (2006)

O intervalo entre 1995-2004 foi um período de transformação expressiva para o setor bancário. A estabilização da moeda, o saneamento do mercado financeiro, a abertura aos bancos estrangeiros, a privatização dos bancos estaduais, o fluxo crescente de capitais internacionais, o impacto das crises externas e as exigências regulatórias são alguns dos fatores que influenciaram uma mudança sem paralelos na história bancária. Em números redondos, cerca de metade dos bancos existentes antes da estabilização, ou mudaram de controle ou deixaram de existir (TROSTER, 2003).

No período a ser analisado, os últimos 10 anos (Pós Plano Real), uma das causas do novo desenho do Setor Financeiro Nacional tem sido, sem dúvida, o desenvolvimento das tecnologias de informação e de telecomunicações. Para o setor bancário, a velocidade das informações e a acessibilidade destes recursos gerou novas oportunidades e ganho e o aparecimento de novos negócios bancários. Na estrutura do setor bancário, as alterações mais significativas foram as seguintes (COTA, 2005):

- Facilitação do acesso à informação aos consumidores, trazendo transparência aos negócios e modificando o processo de decisão, acentuando a concorrência e, conseqüentemente, reduzindo as rentabilidades;
- Capacidade de personalização das propostas comerciais, através das técnicas de *CRM (Customer Relationship Management)*, permitindo alterar as práticas de negócios (proativo ao invés de reativo) e potencializando o *cross-selling*;
- Adoção de novas tecnologias pelos consumidores, determinando alterações nas formas de relacionamento entre os clientes e os bancos (*e-commerce*);
- Menor fidelização às marcas, onde o consumidor é conduzido à decisão de compra baseado em variáveis objetivas;
- Valorização dos atributos conveniência e aconselhamento pelos clientes bancários.

Por outro lado, de acordo com Paula e Marques (2004), essas transformações geraram benefícios aos bancos através de:

- Mudanças na capacidade de distribuição de produtos e serviços, levando a possibilidade de atendimento de um número maior de clientes e a cobertura de áreas maiores com custos menores;
- Criação de novos produtos e serviços financeiros e maior acessibilidade para os clientes desenvolverem operações globais;
- Produtos financeiros que podem ser mais facilmente padronizados e oferecidos de modo a se adequar ao perfil de risco de cada cliente;
- Os canais de distribuição eletrônicos possibilitaram o fornecimento de serviços que passaram a tirar vantagem do nome do banco e de sua base de dados, sem a necessidade da presença física destes nas agências.

Além disso, houve mudanças no comportamento ou estratégias corporativas dos bancos (PAULA E MARQUES, 2004). Os bancos precisaram se movimentar para a manutenção de seus clientes, buscando fontes alternativas de *funding* e gerando outros ganhos além dos ganhos inflacionários (*spread*). De outro lado, há uma nova ênfase no retorno ao acionista. Os acionistas passaram a ter um papel mais ativo na vida das organizações, exercendo considerável pressão para o aumento da lucratividade (CAMPAGNAC, 2001).

Nesse ambiente da era da informação e da globalização, o setor financeiro assume papel importante para a sociedade. O mercado sofreu muitas influências nos últimos 10 anos com o avanço da globalização, a integração das economias, a ampliação dos blocos de países, determinando profundas mudanças nas estratégias dos bancos.

Neste trabalho, pretende-se estudar o processo de adaptação organizacional de uma instituição financeira estatal, no período pós Plano Real, que realizou profunda reestruturação, criando uma nova arquitetura organizacional, numa tentativa de adaptar-se às mudanças ambientais e tornar-se competitivo.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Sediado em Brasília, o Banco do Brasil é o maior banco do País e da América Latina, tendo sido o primeiro a operar no Brasil. É a empresa líder em gestão de recursos de terceiros, com operações internacionais desde 1941, contando com mais de 82 mil funcionários e estratégia de segmentação de mercados, molda-se às novas circunstâncias para acompanhar a transformação ocorrida no ambiente empresarial, implementando ações que se adequem às novas realidades de mercado, visando a sua sobrevivência e perpetuação.

Em 1995, o Banco do Brasil enfrenta dificuldades, a exemplo de todo o mercado financeiro brasileiro, em função da estabilização econômica, com a diminuição dos ganhos com *spread* e redução das margens com a prestação de serviços tradicionais, além da entrada de competidores internacionais e acirramento da concorrência.

Aliado a isso, a empresa é reestruturada e adotada nova arquitetura organizacional, para se adaptar à nova realidade e à nova conjuntura econômica advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema financeiro. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário – PDV. Dentro do PDV, 13.399 funcionários foram desligados no ano, reduzindo o quadro de funcionários de 120 mil para 95 mil funcionários.

Em 1996, no primeiro semestre, o Banco do Brasil enfrentou o desafio de expor a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, o exercício de 1996 apresentou prejuízo de R\$ 7,5 bilhões. No mesmo ano (1996), o Banco do Brasil realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou ainda maciço programa de investimentos em tecnologia.

No ano de 1997, foram adotadas medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas e, ajustada à nova estrutura organizacional, com a implementação de segmentação de mercado e a adoção do *Balanced Scorecard*, o Banco do Brasil voltou a apresentar lucro, demonstrando sua capacidade de adaptação às novas exigências de mercado, oferecendo novas opções de crédito e produtos a grupos segmentados de clientes.

Com isso, o Banco do Brasil buscava implantar uma nova cultura, onde se esperava colocar a organização no caminho do crescimento e da sustentabilidade, como se verifica no Quadro 1 abaixo:

	Antes	Depois
Papel do Banco do Brasil	Autarquia de crédito	Banco Comercial
Cultura Organizacional	Estabilidade	Empregabilidade
Funcionário-Modelo	Conciliador	Empreendedor
Valores	Conformidade	Resultado
Postura	Dependência	Autonomia
Foco	Interno	Externo

Quadro 1 – Mudança cultural

Fonte: Adaptado pelo autor de Banco do Brasil (2006)

As mudanças ambientais que a empresa vem enfrentando nos últimos anos exigiram de seus executivos e funcionários capacidade para adaptar a organização aos novos tempos.

A intenção da organização é elevar ainda mais sua lucratividade e aumentar o seu valor, além das várias lideranças de mercado, tornando o Banco mais competitivo e comprometido com a sociedade, demonstrando seu compromisso com os acionistas, clientes, funcionários e sociedade em geral, sendo eficiente na gestão dos negócios.

Com base nesta dinâmica, será considerada a história da organização, definindo seus eventos críticos e, a partir disso, serão analisados a estratégia adotada, o desenrolar desse processo e as conseqüentes influências sobre o desempenho e o valor de mercado da empresa, além de análise sobre os principais stakeholders envolvidos.

Dentro das considerações apresentadas, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o impacto do Plano Real dentro de uma análise ambiental-estratégica em uma instituição bancária?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é analisar a reestruturação do Banco do Brasil, descrevendo as mudanças estratégicas e organizacionais ocorridas no período pós Plano Real, dentro de cenário de aumento na competição bancária.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as principais mudanças ocorridas no Banco do Brasil no período pós Plano Real;
- Descrever o que levou o Banco do Brasil a realizar tais mudanças;

- Descrever os fatores internos e externos que intervieram no processo de formulação das estratégias do Banco do Brasil;
- Identificar e descrever os eventos históricos da instituição que sejam relevantes do ponto de vista estratégico;
- Analisar os períodos estratégicos, identificando os stakeholders relevantes e suas implicações no processo de adaptação estratégica;
- Analisar os resultados alcançados com estas estratégias.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método para a coleta e análise dos dados foram utilizados os procedimentos propostos por Mintzberg (1979) e Mintzberg e McHugh (1985) pela *direct research*. As principais características do método são sua simplicidade, o caráter descritivo da pesquisa e a utilização da indução como modo de identificação de padrões de consistência. A pesquisa, segundo esse método, é realizada em termos organizacionais reais, havendo contato direto com o campo, com a organização real, sendo a teoria dela resultante construída sobre base de dados coletados sistematicamente.

A *direct research* utiliza análise longitudinal, abordando a evolução da organização ao longo do período histórico, e segue os seguintes passos: 1) coleta dos dados básicos em arquivos, com a procura de indícios das decisões e ações da empresa e das tendências externas, eventos do ambiente e indicadores de performance; 2) inferência dos períodos e estratégias de mudança com a colocação dos dados, das decisões e das ações em ordem cronológica para que possa ser possível inferir os padrões de consistências ao longo do tempo, ou seja, as estratégias; 3) análise intensiva da cada período em que predomina a investigação mais intensiva de dados qualitativos por meio de entrevistas e relatórios dos períodos estudados para identificação das principais mudanças; 4) análise teórica em que o pesquisador procura interpretar cada período histórico, tanto quanto o estudo completo, em termos conceituais, levando em conta os temas de interesse, tais como padrões de mudança estratégica, relações existentes entre estratégias deliberadas e emergentes, inter-relações do ambiente, lideranças e organização e a relação entre estratégia e estrutura.

Os dados foram obtidos a partir de fontes secundárias e de entrevistas não estruturadas, apoiados em teorias e hipóteses e, em seguida, oferecem amplo campo de interrogações, fruto de novas hipóteses que vão surgindo espontaneamente, à medida que se recebem as respostas dos informantes.

1.5 ASPECTOS TEÓRICOS

A coleta e a análise de dados, nesta pesquisa, ocorreram por meio de processo composto de três etapas.

Na primeira etapa, procedeu-se a um levantamento inicial em publicações que permitiu posicionamento sobre assuntos relacionados com a pergunta de pesquisa. Para efeito deste levantamento, foram utilizadas teses e dissertações da biblioteca da Universidade Federal Fluminense e da Universidade Federal de Santa Catarina e bibliotecas da empresa pesquisada. Além disso, utilizaram-se publicações e registros da FEBRABAN Federação Brasileira de Bancos, do BACEN Banco Central do Brasil e arquivos internos do Banco do Brasil.

Foram consultados também acervos particulares de funcionários do Banco do Brasil e do próprio pesquisador que, por pertencer ao quadro de funcionários da empresa pesquisada, teve os estudos exploratórios facilitados, em função do conhecimento dos fatos relevantes da empresa e das pessoas detentoras de informações.

Utilizou-se material publicado em revistas, em jornais do acervo da empresa pesquisada, bem como em livros, em dissertações, em teses, em artigos e em relatórios de consultorias externas à empresa, relacionados à história do Banco do Brasil e à sua trajetória estratégica, assim como às principais mudanças ocorridas no período em questão e a questionamentos sobre seu posicionamento futuro.

Ainda nessa etapa foram realizadas conversas informais com duas pessoas selecionadas pelo pesquisador com participação no processo em estudo. O assunto discutido nessa fase girou em torno da identificação das mudanças organizacionais estratégicas

ocorridas no período em estudo, e dos principais atores internos à organização à época ou atuais.

Na segunda etapa foi realizada análise documental que buscou informações em Relatórios Anuais, Planos Estratégicos e Operacionais, Programas de Ajustes e outros documentos internos do Banco do Brasil que apresentaram estudos, ou propostas de mudança na ocasião considerada. Esta pesquisa teve como objetivo levantar as principais mudanças registradas em documentos e as pessoas que participaram de forma direta do processo. Tais dados foram confrontados com os obtidos na primeira fase – conversas informais – de forma a estabelecer os principais temas a serem tratados.

Na terceira etapa da pesquisa, as informações coletadas, organizadas e pré-analisadas, foram examinadas à luz do arcabouço teórico utilizado. As mudanças estratégicas identificadas nas fases anteriores foram analisadas empiricamente à luz do modelo teórico de Pettigrew (1987), que procura relacionar o contexto, o conteúdo e o processo de implementação da mudança; buscando conexões com o modelo apresentado por Hrebiniak e Joyce (1985), de relacionamento da organização com o ambiente; com o modelo de Miles e Snow (1978), que identifica tipos de empresas no que diz respeito à forma de adaptação organizacional; e com o “ciclo de adaptação estratégica” de Miles e Snow (1978). A análise incluiu a identificação dos *stakeholders* e dos componentes da coalizão interna e sua influência em cada mudança estudada, dentro do modelo de Mintzberg (1983).

De maneira resumida, é possível apresentar as etapas da presente pesquisa segundo a concepção da *direct research* da seguinte forma: 1) realização da pesquisa documental e entrevistas informais; 2) elaboração de lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico, com base nos dados da pesquisa documental; 3) definição de períodos históricos; e 4) análise teórica de cada período.

1.6 JUSTIFICATIVAS

De acordo com Santos *apud* La Banca (2001), são poucas as pesquisas sobre estruturas e estratégias organizacionais de empresas públicas no Brasil.

Salienta-se que foram encontrados trabalhos desse tipo na literatura, como a tese de doutoramento de Antonio Alves Filho, sob a orientação do Prof. José Francisco Salm, Ph. D: “Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina”, da dissertação de mestrado de Maria de Lourdes Araújo Oliveira, sob a orientação do Prof. Carlos Raul Borenstein, D. Sc.: “Análise da adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil” e da dissertação de mestrado de Luiz Antonio da Paz Campagnac, sob orientação do Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D. Sc.: “Adaptação Estratégica Organizacional: o caso da Siemens no período 1990 a 2001”, apresentadas às Universidades Federal de Santa Catarina e Federal Fluminense, nos anos de 2000 e 2001.

O presente trabalho tem um enfoque histórico na medida em que abrange o período de desenvolvimento e implantação das estratégias de adaptação organizacional no Banco do Brasil, e ao mesmo tempo um aspecto descritivo, na medida em que são analisadas as principais alterações ocorridas na instituição e, de forma especial, o relacionamento dessas mudanças com o contexto externo e interno em que as mesmas ocorreram.

Espera-se que este trabalho possa proporcionar, ao meio empresarial e para a comunidade acadêmica, elementos sobre estratégias adotadas e sobre as motivações que produziram as adaptações organizacionais no Banco do Brasil.

Finalmente, deve ser ressaltada a relevância do presente trabalho para o curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense – UFF, na medida que poderá constituir-se em estímulo ao desenvolvimento de novas pesquisas sobre o Sistema Financeiro Nacional, de um modo geral, e sobre as estratégias de adaptação organizacional.

1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2004), delimitação do estudo é o momento em que se explicita para o leitor o que fica dentro e o que fica fora do estudo.

Esta pesquisa está limitada ao estudo das estratégias adotadas para a adaptação organizacional do Banco do Brasil. O estudo compreende o período de 1995 a 2004. Salienta-se que não foram abordadas as questões que envolvem satisfação do cliente.

1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para facilitar o entendimento do corpo do trabalho, o trabalho está estruturado em 7 capítulos, os quais são descritos abaixo:

Capítulo 1 – Introdução: apresenta o tema do trabalho, delimita e formula o problema de pesquisa, descreve os objetivos do trabalho, justifica sua relevância e apresenta sua estrutura.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura: onde são apresentados e discutidos os principais conceitos sobre o processo de mudança organizacional, competitividade, organizações, adaptação organizacional e estratégias, que serão utilizados no embasamento da pesquisa.

Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa: descreve a orientação metodológica que delineou a pesquisa, bem como o método de pesquisa selecionado, o modelo conceitual da pesquisa e a forma de desenvolvimento do trabalho.

Capítulo 4 – Ambiente Competitivo da Indústria Bancária: descreve o contexto externo com que se confrontou o Banco do Brasil durante o seu processo de adaptação estratégica. Descreve, também, o Conglomerado Banco do Brasil, sua situação em 2004, sua história e seus dados e fatos relevantes.

Capítulo 5 – O Processo de Mudança do BB: apresenta os resultados da investigação sobre o processo de adaptação estratégica da organização.

Capítulo 6 – Conclusões: apresenta as principais conclusões sobre o trabalho, assim como também as recomendações de pesquisas futuras. Finalmente são apresentadas as Referências Bibliográficas e os anexos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O desenvolvimento deste capítulo tem como finalidade apresentar o referencial teórico que auxilie no desenvolvimento da pesquisa, tanto na fase de estruturação inicial como na análise posterior, dando sentido acadêmico aos fatos a serem estudados. Apresentam-se conceitos, teorias e modelos relacionados com organização, estratégias e adaptação organizacional. Richardson *et al* (1989, p.16) apontam, “em termos gerais, não existe pesquisa sem teoria, seja explícita ou implícita, ela está presente em todo o processo de pesquisa”.

Na primeira seção, são abordados conceitos, teorias e modelos relacionados com organização e ambiente organizacional. Inicia-se a discussão definindo as organizações como sistemas abertos. Na seqüência, apresenta-se uma abordagem sobre ambiente organizacional fazendo-se a distinção entre ambiente *geral* e ambiente *específico*, assim como, entre ambiente *real* e ambiente *percebido*.

Na segunda seção, são abordados aspectos relacionados com adaptação organizacional. São apresentados conceitos e perspectivas teóricas sobre adaptação organizacional, agrupados em modelos determinísticos ou voluntaristas.

Na terceira seção são abordados aspectos referentes a estratégias, destacando seus conceitos;

O capítulo conclui focalizando a mudança estratégica.

2.2 ORGANIZAÇÕES E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As organizações não são recentes. Elas existem desde os faraós e os imperadores da antiga China. A Igreja e o Exército elaboraram sua organização ao longo dos séculos. Um

número crescente de organizações foi sendo solicitado para atender as necessidades sociais e humanas, com o desenvolvimento da humanidade. Derivado de várias fontes, como os trabalhos de Taylor, da psicologia e da sociologia, da Escola das Relações Humana e da Burocracia de Max Weber, a Teoria das Organizações é um campo definido dentro da Administração, para os estruturalistas. A teoria estruturalista concentra-se no estudo das organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interação com outras organizações.

2.2.1 Organização como um sistema aberto

Conforme Bowditch e Buono (1992), as abordagens teóricas ligadas à administração científica e à teoria clássica da administração deram pouca atenção ao ambiente, tratando a organização como um sistema fechado, não se dedicando à articulação da organização com as mudanças do ambiente externo.

Nesta seção a organização será focalizada como um sistema aberto e o ambiente organizacional será analisado por essa dimensão. Será apresentada a abordagem dos *stakeholders* e sua importância para a gestão das organizações.

A teoria do sistema aberto configura uma abordagem e uma linguagem conceitual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos. Além de ser usada para descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos, é aplicável a qualquer processo dinâmico recorrente ou seqüência padronizada de eventos. Nas organizações humanas, como em outros sistemas abertos, os processos sistêmicos básicos são enérgicos e envolvem o fluxo, transformação e intercâmbio de energia (KATZ; KHAN, *apud* LA BANCA, 2001).

A organização abordada como um sistema aberto é um conjunto de partes interdependentes que juntas formam um todo, que, por sua vez, tem relações de interdependência com algum ambiente maior (THOMPSON *apud* ALVES FILHO, 2000).

De acordo com Borenstein (1996), o sistema aberto encara a organização como uma entidade em relacionamento dinâmico com seu ambiente e considera também uma dinâmica no relacionamento entre as partes constituintes da mesma. Este modelo tem os seguintes pressupostos:

- importação de energia do meio ambiente: a organização necessita do ambiente para obter os insumos necessários ao seu funcionamento, como, por exemplo, matérias primas;
- processamento de energia: a organização recebe os insumos e transforma-os através de seus processos internos;
- exportação de energia após o processamento: os produtos e/ou serviços, já processados, são entregues ao ambiente;
- retorno a um ponto de equilíbrio após uma perturbação: trata-se da existência de um novo equilíbrio entre organização-ambiente, após a modificação de um estado anterior por alguma ocorrência;
- realimentação que completa o ciclo ‘importação de energia processamento;
- exportação: os produtos/serviços da organização, ao interagirem com o ambiente, vão influenciar de alguma forma o próximo ciclo de recebimento de insumos;
- aumento da complexidade com o crescimento: são as dificuldades de coordenação e controle organizacionais com o seu desenvolvimento;
- equifinalidade: trata-se da existência de caminhos alternativos para que a organização possa, a partir de um estado de equilíbrio com o ambiente, atingir um estado final desejado.

Esta propriedade é extremamente importante, pois contraria a visão organizacional de *one best way*, que é a existência de um único e ótimo meio, caminho, ou estratégia para atingir o objetivo. Tal pressuposto rompe com a visão mecanicista para o comportamento organizacional. A organização, por estar imersa num ambiente social, de pessoas, com todas as implicações da convivência humana, não pode ser modelada como um sistema físico, no qual o conceito de otimização seja aceitável (BORENSTEIN, 2000).

Conforme Morgan (1996), no nível pragmático, o enfoque de sistemas abertos freqüentemente contempla certo número de assuntos chaves. O primeiro é a ênfase dada sobre o ambiente dentro do qual a organização existe. Isso tem implicações fundamentais para a

prática organizacional, ressaltando a importância de se ter a capacidade de pesquisar e sentir mudanças na tarefa e no contexto ambiental, de se ter a capacidade de ligar e de administrar os limites críticos e áreas de interdependência, além de ser capaz de desenvolver respostas estratégicas apropriadas.

Um segundo aspecto do enfoque de sistemas abertos é aquele que define uma organização em termos de subsistemas inter-relacionados. As organizações contêm indivíduos que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante. Esses níveis podem ser compreendidos como subsistemas, assim como as moléculas, células e órgãos podem ser vistos como subsistemas de um organismo vivo, mesmo que sejam complexos sistemas abertos em si mesmos. Esta forma de pensamento ajudou a reconhecer a interdependência dos subsistemas e a encontrar formas de administrar as relações críticas entre eles e o ambiente.

O terceiro aspecto no uso pragmático do enfoque sistêmico reside na tentativa de estabelecer congruências entre diferentes sistemas para identificar e eliminar disfunções potenciais.

Essas idéias mostram o caminho para as teorias organizacionais e administrativas de libertação do pensamento burocrático e de realizar o processo de organização de maneira que atenda aos requisitos do ambiente (MORGAN, 1996).

2.2.2 Ambiente Organizacional

O campo do comportamento organizacional surgiu como uma forma de compreender e administrar os diversos comportamentos que ocorrem dentro de grupos e organizações. Desde que as organizações passaram a ser visualizadas como sistemas abertos, que influenciam e são influenciadas pelo ambiente, o estudo do ambiente organizacional assumiu fundamental importância (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Como modo de definir o ambiente organizacional, Bowditch e Buono (1992) recorrem a duas distinções analíticas feitas por vários teóricos da administração: o ambiente geral *versus* o específico; e o ambiente real *versus* o percebido.

O ambiente geral da organização se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. O ambiente geral se volta para as condições que potencialmente podem afetar as organizações, como: condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais.

A tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos face à profunda influência e ao forte impacto que exerce sobre as empresas. Envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas: inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento. Ela é ao mesmo tempo uma variável ambiental que influencia o comportamento das empresas e uma variável interna, pois influencia o seu meio ambiente e as demais empresas nele inseridas.

As variáveis políticas são decorrentes de decisões adotadas pelo governo federal, estadual e municipal, bem como por governos estrangeiros, quando suas decisões exercerem influência sobre as atividades da empresa. As decisões tomadas pelos governos poderão facilitar ou dificultar as operações e as atividades da empresa.

As variáveis econômicas são decorrentes do contexto econômico geral. Seu efeito pode determinar o volume de operações, o nível de preços e de lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos, os mecanismos de oferta e de procura do mercado em geral. Uma empresa de grande porte pode influir sobre as decisões governamentais em benefício próprio, pode impor condições aos consumidores e usuários e proporcionar entrada de divisas estrangeiras, com suas exportações, contribuindo para o equilíbrio do balanço de pagamento do país.

As variáveis legais dependem do contexto político, econômico e social, e qualquer que seja o seu fundamento (tributário, trabalhista, civil, comercial) tem influência sobre o comportamento das empresas.

As variáveis sociais se referem às pressões e influências do meio social e cultural onde a organização está situada.

As variáveis demográficas referem-se às características da população, crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade. O crescimento populacional e as mudanças na estrutura das populações devem ser considerados nos planos e estratégias das empresas. As variáveis demográficas, além do seu caráter ambiental, penetram nas empresas, através das pessoas que dela participam, e passam a atuar como variáveis internas.

As variáveis ecológicas referem-se ao quadro físico e natural que rodeia externamente a empresa. A ecologia passa a ter importância na atualidade devido à compreensão do equilíbrio ecológico e do efeito das atividades humanas com relação a ele e uma mudança na mentalidade e nas atitudes sociais de preocupação pública quanto aos prejuízos naturais que a industrialização descuidada pode provocar. Kwasnicka, *apud* La Banca (2001) chama este ambiente de natural. Ela acredita que muito do sucesso dos negócios dependerá de que posição a empresa irá adotar hoje quanto ao problema do uso indevido dos recursos naturais. A administração de negócios está agora enfrentando um problema de adaptação a novos padrões e novas tecnologias.

Kotler (2000) acredita que muitas oportunidades são encontradas ao se identificarem tendências e megatendências do ambiente. As tendências seriam as direções ou seqüências de eventos que ocorrem em algum momento e apresentam alguma duração, e as megatendências seriam as grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas de formação lenta e influência duradoura.

O ambiente específico enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. O ambiente específico irá variar dependendo do domínio específico que a organização tiver escolhido. O ambiente específico inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização (BOWDITCH; BUONO, 1992).

O ambiente específico é constituído por quatro setores principais: os consumidores ou usuários dos produtos ou serviços da empresa, seus clientes; os fornecedores de recursos para a empresa, de capital e dinheiro, de materiais, de mão-de-obra, de equipamentos, de serviços e de espaço de trabalho; os concorrentes, tanto para mercados, como para recursos; os grupos regulamentadores, incluindo o governo, sindicatos, associações entre empresas, associações de classe.

Tradicionalmente consideravam-se os acionistas como elementos com interesse na organização. Conforme Bowditch e Buono (1992) há uma nova perspectiva, chamada de modelo dos interessados na organização, que sugere que as corporações estejam a serviço de uma sociedade maior. Esta abordagem reconhece que as exigências sobre as organizações empresariais crescem continuamente, o que amplia os grupos definidos como de interesse imediato na organização. Estes grupos são chamados de interessados ou *stakeholders*, em inglês. Incluem qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termo de seus produtos, políticas e processos operacionais.

De acordo com Bethlem (1998), conforme pode-se verificar na Figura 1 abaixo, literalmente, a expressão *stakeholder*, se refere ao detentor de uma aposta ou de um interesse. É a pessoa que aposta no resultado da atuação de uma empresa, e que ao fazer isso acaba provocando reflexos nos resultados da empresa. Os *stakeholders* fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa. Existem *stakeholders* internos e externos.

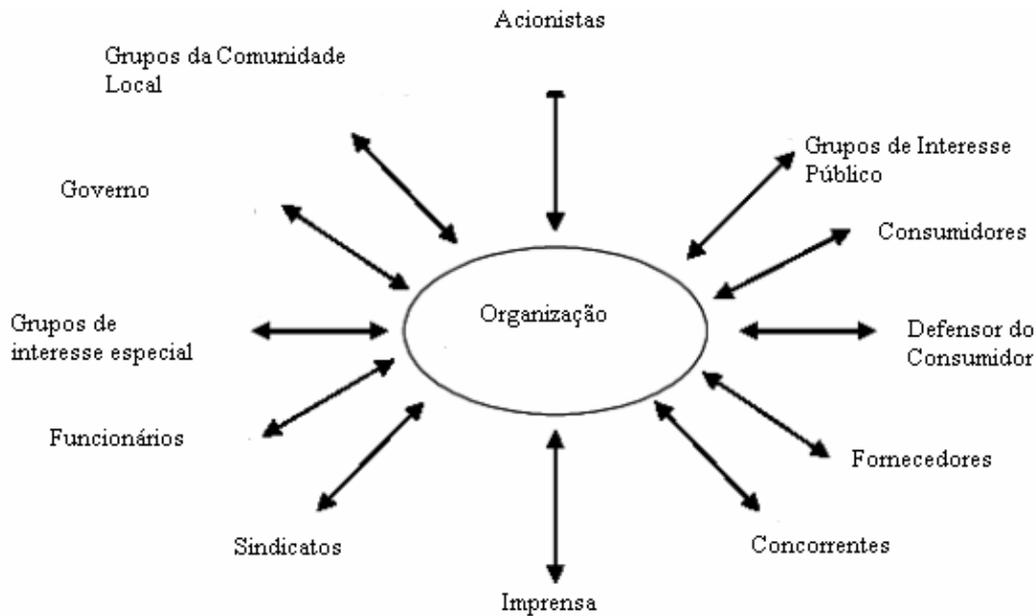


Figura 1 – Os principais stakeholders de uma organização
 Fonte: Adaptado pelo autor de Bowditch e Buono, 1992

São os empregados, dirigentes, acionistas, fornecedores, clientes, governos, grupos de interesse especiais, sindicatos de trabalhadores e patronais, instituições financeiras, competidores e a mídia.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a abordagem dos *stakeholders* proporciona aos administradores um foco para examinarem questões de como pensar o ambiente da organização e se tornarem mais proativos em suas interações com ele.

2.3 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Campagnac (2001), no estudo das organizações, com a difusão do conceito de sistemas abertos, tornou-se relevante o estudo do relacionamento organização-ambiente.

A forma pela qual as organizações vêm se adaptando ao ambiente externo tem sido amplamente discutido nos mais diversos campos de atuação. Atualmente, os dirigentes sofrem pressões cada vez maiores para prever e responder às forças externas.

O ambiente empresarial vem sendo caracterizado por mudanças rápidas e pela presença de fatores diversos que atuam sobre o sistema, afetando em diferentes graus as organizações e as pessoas, causando os mais variados impactos e reações.

Nesse processo de entendimento de uma nova realidade, as empresas como organismos vivos evoluem, adaptam-se, renovam-se e aperfeiçoam-se de acordo com sua natureza, missão e suas circunstâncias.

A adaptação organizacional pode ser entendida como um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam. A organização na tentativa de atender às exigências do ambiente no qual se encontra inserido, e o ambiente na medida em que é moldado pela organização, quando esta busca o atendimento de suas necessidades (CUNHA, 1996).

2.3.1 Perspectivas teóricas para o estudo da adaptação organizacional estratégica

Adaptação organizacional estratégica é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo quanto o reativo (HREBINIAK e JOYCE, 1985).

Silva (1999) sustenta que as organizações procuram obter respostas sobre o seu papel, no conjunto das relações que estabelecem com o ambiente e sobre a forma que se estruturam internamente. Como consequência, as organizações alteram o seu modelo de gestão e a sua configuração estrutural para responderem às alterações ambientais.

A percepção deste fato pode ocorrer de formas diferentes. Miles (1982), em sua pesquisa que relata como as organizações complexas se adaptam sob condições impostas pelo ambiente externo, procura explicar como as empresas adaptam-se ao ambiente por meio de duas abordagens distintas quanto ao poder de influência das organizações e do ambiente. Há a abordagem determinista que considera o ambiente com forte poder de influência sobre a organização, sendo, então, o único responsável pela definição das estratégias e a abordagem

voluntarista que considera a organização com forte poder de influência sobre o ambiente, com capacidade de manipulá-lo em função de seus interesses estratégicos.

Considera-se que essas duas abordagens como extremos de um *continuum* (AUSTLEY e VAN DE VEN *apud* HREBINIAK E JOYCE e Joyce, 1985). Assim sendo, as perspectivas teóricas existentes sobre adaptação organizacional estariam situadas nesse *continuum*, possuindo dimensões deterministas e voluntaristas.

Além dessas duas abordagens, uma nova surgiu com Hrebiniak e Joyce (1985) afirmando que o determinismo ambiental e a possibilidade de escolha organizacional estratégica não são mutuamente exclusivas, podendo haver ocorrência simultânea.

Tomando como base essas considerações, essa seção irá apresentar as principais perspectivas teóricas que se mostram adequadas ao objeto da presente pesquisa, de um extremo ao outro do referido *continuum*, iniciando, de um lado, pela de maior dimensão determinista e, terminando, no lado oposto, pela de maior dimensão voluntarista. São as perspectivas: modelo da ecologia das populações, a da dependência de recursos institucional, o modelo racional de contingências e a abordagem da escolha estratégica.

Por fim, serão contrastados o determinismo e o voluntarismo (escolha estratégica), na abordagem de Hrebiniak e Joyce (1985).

2.3.2 O modelo da ecologia das populações

Este modelo também é denominado enfoque da seleção natural. Miles (1982), citando Hawley, observa que uma visão de determinismo ambiental, conhecida como perspectiva da seleção natural sobre a adaptação organizacional tem suas raízes na Teoria Darwiniana. Em termos gerais, essa perspectiva argumenta que as organizações não podem se adaptar, e que as mudanças no ambiente, não na organização, determinam a eficácia e sobrevivência organizacionais.

Conseqüentemente, suposições foram feitas: as organizações são caracterizadas pela inércia, são cativas de seus ambientes e, a partir dessas suposições, qualquer variação que ocorra dentro de uma população de organizações é resultante da entrada de novas organizações com formas diferentes nesta população e não por mudanças feitas dentro das organizações. Supõe-se, ainda, que os ambientes dentro das organizações são imutáveis.

Hall (1990) ressalta que o modelo da ecologia das populações, ou enfoque da seleção natural propõe que os fatores ambientais selecionem aquelas características que melhor se adaptem ao ambiente, enfatizando a mudança ou transformação organizacional. Acredita que aquelas empresas que se adequam ao ambiente são preferencialmente selecionadas em detrimento daquelas que não se adequam ou não observam os fatores ambientais. Não trata com unidades organizacionais particulares, mas as que se interessa em populações de organizações.

Hall (1990), citando Campbell, Aldrich e Pfeffer, sugere três estados para este modelo. O primeiro ocorre quando acontecem as variações nas formas organizacionais (planejadas ou não). O segundo estado se refere à seleção daquelas formas organizacionais que melhor se adequam ao ambiente. Neste estado, é feita a analogia com a evolução orgânica, na qual algumas mutações têm êxito e outras não. Por último, o estado de retenção, onde, segundo Aldrich & Pfeffer (*apud* HALL, 1990) as formas selecionadas são preservadas, duplicadas e reproduzidas, daquilo que foi selecionado por ter sido exitoso anteriormente.

Aldrich (*apud* HALL, 1990, p.379) afirma que as formas organizacionais possuem nichos no ambiente os quais conceitua de “diferentes combinações de recursos e outros constrangimentos que são suficientes para sustentar uma forma organizacional”. Estes nichos podem ser restritos no caso de organizações especializadas, porém amplos em organizações mais generalistas.

O modelo se torna útil por ser sensível aos fatores ambientais, além de rastrear o crescimento e declínio de populações inteiras de organizações dentro de uma comunidade; também, como verificador final da efetividade das organizações por meio de indicadores de sobrevivência e a morte organizacional (HANNAN e FREEMAN, *apud* HALL, 1990). Entretanto, apresenta alguns problemas: a não especificação da fonte das variações nas formas organizacionais; a subestimação dos processos administrativos gerenciais; a convicção da

existência de uma concorrência perfeita; e, reduz a importância das opções estratégicas feita em benefício das organizações (ALDRICH e PFEFFER, *apud* HALL, 1990). Enfim, o modelo considera as empresas como massas inertes (HALL, 1990) que tendem a apresentar a imagem do ambiente desprovido de atores humanos e ignora os objetivos organizacionais.

O modelo nega importância à escolha organizacional e minimiza a possibilidade de adaptação individual das organizações; a adaptação é vista como uma propriedade das populações organizacionais.

2.3.3 O modelo da dependência de recursos

O modelo de dependência de recursos é alternativo e tem como foco o fato da aquisição de recursos serem uma das atividades principais das organizações. Sendo assim, a capacitação destes recursos torna possível as atuais relações interorganizacionais que se desenvolvem em torno das organizações.

Suas premissas básicas se referem à interação ambiente/empresa, sendo que as empresas tomam decisões para interagir e adaptar-se a este ambiente. Estas decisões são tomadas dentro das organizações ligadas a um contexto político interno (HALL, 1990).

O modelo recebe esta denominação pelo fato de supor que nenhuma organização é capaz de gerar sozinha todos os tipos de recursos que necessita. Há, portanto, uma dependência da organização para com seu ambiente de forma que possa adquirir todos os recursos necessários. Desta forma, o modelo passa a ser denominado também de modelo interorganizacional de dependência de recursos, já que os recursos necessários de uma empresa são obtidos de outras organizações. O modelo ainda sugere que haja variações entre organizações, que empresas dêem respostas conscientes e planejadas às contingências ambientais para assegurar sua sobrevivência (HALL, 1990).

A opção estratégica é um elemento chave desta teoria. Isto porque supõe que a interação empresa/ambiente gera um conjunto de alternativas estratégicas ou cursos de ação para escolha e tomada efetiva de decisões (CHANDLER; CHILD, *apud* HALL, 1990). Supõe-se que o ambiente não põe a organização numa situação na qual as opções estratégicas não lhe são possíveis, podendo, assim, promover um conjunto de possíveis alternativas ao tratar com o seu ambiente. As tomadas de decisões são resultado do equilíbrio de poder interno, bem como resultam do contraponto com as demandas externas (HALL, 1990)

É importante ressaltar algumas desconsiderações da teoria: o fato de ignorar os objetivos organizacionais e a tendência de subestimação das diferenças de poder existentes entre as unidades organizacionais e entre os níveis hierárquicos, diante da tomada de decisão em relação ao ambiente, ou seja, o modelo não valoriza os atores da organização na determinação de seus destinos. Entretanto diferencia um pouco do modelo da ecologia das populações na medida em que admite decisões estratégicas no sentido de promover a adequação da empresa ao ambiente (HALL, 1990).

2.3.4 O modelo institucional

O modelo institucional trata de explicar porque as organizações adquirem determinadas formas. Essa perspectiva concebe o desenho organizacional não como um processo racional, mas sim como decorrência de pressões tanto externas quanto internas, as quais, com o decurso do tempo, levam as organizações pertencentes ao mesmo segmento de mercado a parecerem-se umas com as outras (HALL, 1990). O fator dominante é denominado de isomorfismo institucional. Baseia-se na "*suposição de que as organizações existem em campos formados por outras organizações que lhes são similares*" (DiMAGGIO e POWELL *apud* HALL, 1990, p. 399). Este fenômeno retrata a homogeneidade das organizações dentro dos seus campos organizacionais.

Há três razões que explicam o isomorfismo: devido a uniformidade causada pelas regulamentações governamentais e pelas expectativas culturais; o mimetismo organizacional, ou seja, a tendência que as empresas possuem de imitar umas às outras; e, pressões

normativas que se originam na progressiva profissionalização da força trabalhadora e, especialmente dos gerentes.

O modelo apresentou quatro problemas: a) o raciocínio tautológico, ou seja, “*raciocínio circular no qual as variáveis são definidas cada uma em termos das demais, obscurecendo e tornando difícil o estabelecimento das causas e efeitos*” (TURNER e MARYANSKI, *apud* HALL, 1990, p. 402); b) a teoria não dispensa atenção à tarefa de definir o que é que se encontra institucionalizado e o que não está; c) de cunho ontológico, por desenvolver mitos organizacionais individuais e coletivos sobre o significado das realidades, e a questão de converter a realidade que foi a origem do mito, nele mesmo; e, d) por último, o problema está relacionado em utilizar a teoria para diversas situações e organizações (HALL, 1990).

2.3.5 O modelo racional de contingências

De acordo com Toschi (2001), esta teoria nasceu a partir de uma pesquisa feita por Lawrence e Lorsch sobre o defrontamento entre organização e ambiente. Preocupados com as características que devem ter as empresas para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, fizeram uma pesquisa para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Os resultados conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.

Diferenciação é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para sua própria tarefa especializada (TOSCHI, 2001).

Outra referência feita pela teoria da contingência é a integração e diferenciação requeridas pelo ambiente. Assim, integração e diferenciação requeridas referem-se a predições do ambiente da empresa. Sustentam que a empresa que mais se aproxima das

características requeridas pelo ambiente será mais sujeita ao sucesso do que a empresa que se afasta muito delas.

Assim, a Teoria da Contingência acredita que as características de uma organização não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia que ela utiliza. As características das organizações são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia (TOSCHI, 2001).

Scott (*apud* HALL, 1990, p.393) afirma que a Teoria da Contingência pode ser resumida em: "A maneira ótima de organizar depende da natureza do ambiente ao qual deve relacionar-se a organização". Para a Teoria da Contingência não há uma melhor maneira de organizar, tudo dependerá da relação do ambiente/ empresa. Esta idéia se agrega à racionalidade para criar o modelo racional da contingência que leva em consideração que "as organizações são concebidas com o propósito para alcançar objetivos e interagir com seus ambientes, com a consciência de que não há uma melhor maneira de fazê-lo" (HALL, 1990, p. 393).

O modelo racional da contingência não assume que a racionalidade tenha que ser necessariamente alcançada. O modelo concebe que as ações organizacionais resultam de opções deliberadas dentre um conjunto de objetivos num contexto ambiental de restrições e oportunidades (HALL, 1990).

2.3.6 A perspectiva da escolha estratégica

Child (1972) sustenta que as principais decisões tomadas por aqueles que controlam as organizações, servem para definir as relações da organização com o ambiente. Essa interação organização-ambiente permite por meio de uma escolha estratégica, de forma dinâmica, a aproximação quanto aos objetivos que os administradores estabelecem para a organização e as funções que a organização deve assumir para implementar esses objetivos.

Para o autor, a possibilidade de realizar escolhas estratégicas é fundamental para explicar o processo de adaptação organizacional estratégica. Assim, a análise organizacional e ambiental deve reconhecer o exercício da escolha por parte dos decisores organizacionais.

Por outro lado, as condições ambientais não poderão ser consideradas como fonte de variação na estrutura, levando-se em conta os fatores estratégicos e políticos. O ponto central se baseia na avaliação da posição da organização nas áreas ambientais que os decisores consideram importante, e na ação que eles podem empreender na estrutura interna (CHILD, 1972). Esta posição escolhida pelos decisores reconhece o conceito de *coalizão dominante* (CHILD, 1972), que identifica aqueles que detêm a maioria do poder.

Ainda o mesmo autor em publicação mais recente, ao se referir à coalizão dominante, sustenta que a abordagem da "escolha estratégica foi definida como sendo o processo no qual os detentores do poder dentro das organizações decidem sobre os cursos da ação estratégica. (...) A escolha estratégica se estende do ambiente dentro do qual a organização opera, aos padrões de atuação contra os quais as pressões das restrições econômicas devem ser avaliadas, e até ao design da estrutura organizacional em si. (...) Assumiu-se que uma escolha estratégica efetiva requeria o exercício do poder, sendo, portanto, um fenômeno essencialmente político" (CHILD, 1997, p. 45).

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa (CHILD, 1997). Miles e Snow (1978, p. 20-21) afirmam que a perspectiva da escolha estratégica apresenta cinco características importantes:

1- Coalizão dominante - representa um grupo de decisores existente em cada organização, com alta capacidade de influenciar o sistema decisório e realizar as escolhas estratégicas. Cabe a esse grupo a responsabilidade tanto na definição quanto na solução dos problemas.

2- Percepções - a coalizão dominante representa ou cria o ambiente relevante da organização; assim, a organização responde ao que sua administração percebe; as condições ambientais que não são notadas ou que são ignoradas deliberadamente, exercem pouca influência nas decisões e ações da administração.

3- Segmentação - a coalizão dominante é responsável pela divisão do ambiente e pela alocação das partes resultantes às várias sub-unidades organizacionais. Os recursos são alocados a essas sub-unidades de acordo com sua importância estratégica.

4- Monitoramento de atividades - a coalizão dominante é responsável pela identificação dos elementos ambientais mais críticos para a organização. Ela tem a escolha de ser reativa (esperar que os eventos aconteçam para depois responder) ou pró-ativa (antecipar os eventos e agir rapidamente) em relação às informações que obtém.

5- Restrições dinâmicas - as decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pela estratégia organizacional passada e atual, pela estrutura e pelo desempenho. As restrições existentes podem ser relaxadas ou removidas por grandes alterações na estratégia, mas qualquer nova direção escolhida terá seu próprio conjunto de restrições.

Child, citado por Miles e Snow (1978, p.20), afirma que a maneira mais precisa de se conceituar esse processo é a Abordagem da Escolha Estratégica. Essa abordagem, segundo os mesmo autores, argumenta que os “administradores estão em uma posição para não somente ajustar a estrutura e processos organizacionais, mas também para tentar manipular o próprio ambiente para trazê-lo em conformidade com o que a organização realiza”.

Miles e Snow (1978) afirmam que a abordagem da escolha estratégica argumenta que a eficácia organizacional depende das percepções da direção ou, como defende Child (apud MILES e SNOW, 1978) coalizão dominante, sobre condições ambientais, e das decisões que ela toma relacionadas à maneira pela qual a organização enfrentará essas condições. A abordagem da escolha estratégica orientou em grande parte os trabalhos da presente pesquisa e seus conceitos constituem parte significativa da estrutura conceitual que orientou o desenvolvimento da investigação.

2.3.7 Determinismo e escolha estratégica

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolvem uma tipologia da adaptação. O argumento central é que a escolha estratégica e o determinismo ambiental podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação, em oposição à hipótese predominante nas principais abordagens da literatura pertinente - anteriormente comentadas nesta seção - de que ambas abordagens são variáveis mutuamente excludentes.

Argumentam os mesmos autores que a utilização dos dois fatores separados e independentes, enfatiza que a escolha e o determinismo devem inteirar-se ou fundir-se, com o

objetivo de definirem a causa ou contexto que mereça a atenção de qualquer variação organizacional ou que seja hostil a ela.

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram uma matriz de determinismo e escolha estratégica, segundo a qual, a escolha e o determinismo podem ser representados variando de baixo a alto. Essa abordagem segue a lógica da Teoria de Sistema Aberto das Organizações. Os sistemas abertos são caracterizados pela equifinalidade, ou seja, os mesmos resultados podem ser atingidos de múltiplas maneiras, com recursos diferentes, processos de transformação diversos e vários métodos ou meios.

Os autores propõem que a escolha estratégica e o determinismo são variáveis independentes que podem ser posicionadas em dois *continuums* separados com o objetivo de desenvolver uma tipologia da adaptação organizacional. As interações dessas variáveis resultam em quatro tipos principais: (I) seleção natural, com o mínimo de escolha e adaptação ou seleção; (II) diferenciação, com alta escolha e alto determinismo ambiental e adaptação com restrições; (III) escolha estratégica, com máxima escolha e adaptação pelo design; e (IV) escolha indiferenciada, com escolha incremental e adaptação por chance. Esses tipos influenciam o número e formas das opções estratégicas das organizações, a ênfase decisória nos meios e fins, comportamento político e conflito e a busca de atividades da organização em seu ambiente. Os tipos e suas interações podem ser visualizados na Figura 2 a seguir.

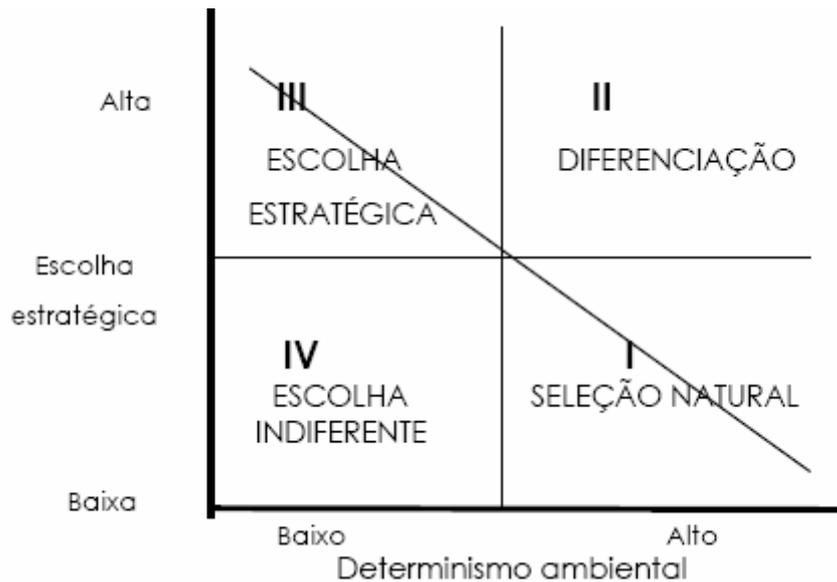


Figura 2 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica
 Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

O tipo I mostra basicamente as condições ou suposições que baseiam a ecologia da população - a abordagem de seleção natural da adaptação - baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental, nos quais argumenta-se que as organizações não exercem virtualmente nenhum controle sobre os fatores exógenos. As ações gerenciais são limitadas e restritas nessas organizações. Aqui podem ser inseridas as organizações que trabalham sob condições rotuladas como competição perfeita, isto é, quando os preços são determinados pelo mercado. Pode-se incluir as organizações que vendem *commodities*, ou ainda, organizações de vários portes que trabalhem com produtos ou serviços não diferenciados, defrontando baixas barreiras de entrada e saída e aquelas sem condição de alcançar vantagem competitiva.

No tipo II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo ambiental são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação. Sob essas condições, existem certos fatores externos que afetam a tomada de decisão, mas apesar disso, a organização exerce a escolha independente da natureza poderosa das forças e restrições externas. Compreende organizações situadas em um nicho ambiental, no qual certas regras, pressões ou condições ambientais imutáveis, como regulação legal, pressionam fortemente certos resultados ou comportamentos, mas proporcionam liberdade e escolha em outros. Inclui também, organizações participantes em múltiplos nichos ou domínios, cada um com suas próprias pressões, oportunidades e populações de organizações concorrentes. Essas organizações são

capazes de seguir a diferenciação ou foco, escolher nichos ou segmentos de mercado com restrições impostas pelo ambiente ou buscar estratégias genéricas efetivas, independente das forças externas.

No tipo III estão as organizações existentes sob as condições mais liberais, brandas e não perigosas, marcadas por uma alta escolha organizacional e baixo determinismo ambiental. A escolha estratégica determina o domínio organizacional ou o ambiente de tarefa para que a autonomia seja a regra em vez da exceção. As dependências dos recursos não são muito problemáticas, e quando o poder é visto como o oposto da dependência, as organizações exercem uma influência sobre as outras em seus ambientes de tarefas. As organizações confrontam com um ambiente comum no qual os movimentos dentro e entre os nichos ou segmentos de mercado não são limitados pelas barreiras de saída ou entrada.

O tipo IV é uma situação relativamente “plácida”, caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. As organizações incluídas aqui tendem a não possuir escolha estratégica, apesar das poucas restrições externas. A mudança pode ser rotulada de adaptação por chance, uma vez que as organizações exibem aparentemente nenhuma estratégia coerente para obter vantagens das condições ambientais favoráveis.

Hrebiniak e Joyce (1985) concluem que a afirmação mais óbvia desse estudo é que a interdependência e interações entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental definem a adaptação. Cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação organizacional. Além disso, a adaptação é um processo dinâmico resultante da força relativa e do tipo de poder ou dependência entre a organização e o ambiente.

Ao se realizar o estudo da adaptação organizacional estratégica do Banco do Brasil em cada um dos períodos estratégicos, procura-se enquadrar as mudanças no referencial teórico apresentado.

2.3.8 O ciclo de adaptação e tipos de adaptação estratégica

Miles e Snow (1978) sustentaram uma estrutura teórica para retratar o processo de ajustamento ou adaptativo nas organizações. O processo dinâmico de ajustamento às mudanças e incertezas ambientais é bastante complexo, envolvendo inúmeras decisões e condutas em vários níveis organizacionais. Sustentam os autores que a complexidade desse processo de ajustamento pode ser melhor compreendida e reduzida por meio da busca de padrões no comportamento das organizações, já que estes padrões podem descrever e até mesmo prever o processo de adaptação organizacional. A visão dos autores insere-se na abordagem da escolha estratégica, ao reconhecer que as principais decisões tomadas pelos administradores servem para definir o relacionamento da organização com o macro ambiente (CHILD, 1972).

As estruturas da pesquisa de Miles e Snow (1978) apresentam um instrumental teórico composto por dois elementos principais: o primeiro, um modelo geral de processo de adaptação que descreve as decisões necessárias à organização, para que ela mantenha um alinhamento eficaz com o seu ambiente, configurado na pesquisa pelos autores como *ciclo de adaptação*, e o segundo, uma tipologia organizacional que contemple os diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas organizações, dentro de uma determinada indústria ou outro agrupamento, ou, como definiram os autores, os tipos estratégicos.

Segundo Miles e Snow (1978), o modelo do ciclo de adaptação vem auxiliar no desenvolvimento e na compreensão do processo pelo qual as organizações se ajustam continuamente aos seus ambientes e têm a finalidade de apresentar a natureza das inter-relações dos problemas que as organizações precisam resolver, a fim de obter uma posição efetiva dentro do seu ambiente. Nesse processo de ajustamento, três problemas básicos são vistos como parte do ciclo de adaptação: o empresarial, o de engenharia e o administrativo, representados na Figura 3.

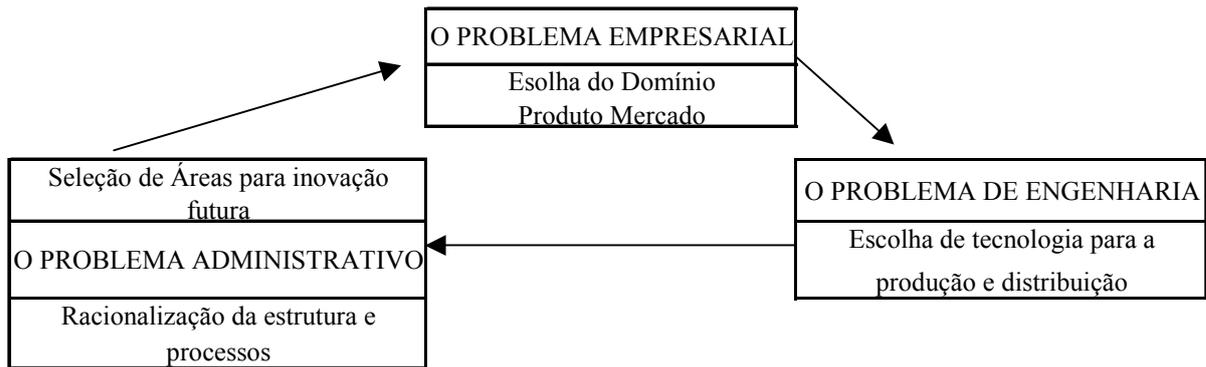


Figura 3 - O ciclo de adaptação estratégica
 Fonte: Adaptado pelo autor de Miles e Snow (1978)

O problema empresarial está voltado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa. Sua solução é obtida por meio do desenvolvimento e projeção de uma imagem organizacional que define o mercado da organização e sua direção a ele, isto é, domínio organizacional produto-mercado.

O problema de engenharia envolve a criação de mecanismos capazes de implementar respostas ao problema empresarial. A criação desses mecanismos requer a seleção de tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e para modificar e/ou formar novos elos de informação e comunicação, a fim de assegurar a adequada operação da tecnologia.

O problema administrativo abrange a racionalização e a estabilização das soluções ligadas aos dois problemas anteriores. A solução do problema administrativo, contudo, envolve mais do que uma simples racionalização do sistema já desenvolvido (redução da incerteza); ela envolve também a formulação e implementação dos processos que permitirão que a organização continue a crescer (inovação), ou seja, posiciona a organização quanto à contínua adaptação aos desafios subsequentes.

A adaptação organizacional pode ser conceituada como sendo um ciclo de ajustamento que requer a solução simultânea de três problemas principais: empresarial (definição de domínio), de engenharia (tecnologia) e administrativo (estrutura-processo e inovação). Os problemas se interrelacionam e a adaptação ocorre frequentemente através de modelos

seqüenciais ao longo da fase empresarial, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos.

Além desse ciclo adaptativo apresentado, Miles e Snow (1982) apresentaram um conjunto de arquétipos de adaptação organizacional. Esses tipos estratégicos, assim denominados pelos autores, configuram padrões de comportamento estratégico que emergem quando a organização procura responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com sua estratégia.

São os tipos: defensivo, explorador, analista e reativo (MILES e SNOW, 1982).

Defensoras são as organizações que possuem domínios de produto-mercado estreitos. Os altos dirigentes nesse tipo de organização são grandes peritos em suas áreas limitadas de operação, mas eles tendem a não procurar pelas novas oportunidades que estão fora de seus domínios. Como resultado desse foco estreito, essas organizações raramente necessitam de fazer grandes ajustamentos em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Ao contrário, elas dedicam atenção à melhoria de suas operações existentes.

Exploradoras são as organizações que estão quase sempre à busca de oportunidades de mercado e elas respondem regularmente às tendências ambientais emergentes. Portanto, essas organizações geralmente são as criadoras de mudanças e incertezas, às quais seus concorrentes devem responder. Contudo, devido à sua grande preocupação com a inovação do produto e do mercado, essas organizações normalmente não são completamente eficientes.

Analistas são as organizações que operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável, e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os altos dirigentes observaram seus concorrentes em busca de novas idéias, adotando rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

Reativas são aquelas organizações nas quais os altos dirigentes percebem freqüentemente a mudança e a incerteza que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas

eles são incapazes de responder eficazmente. Devido à falta de uma relação estratégia-estrutura consciente, eles raramente fazem ajustamentos até que sejam forçados a fazê-los por causa das pressões ambientais.

Os tipos estratégicos configuram os diversos padrões de comportamento adaptativo usado nas organizações, quando a organização procura responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com suas estratégias. Esses tipos estratégicos foram utilizados na presente pesquisa para descrever e diagnosticar os comportamentos organizacionais identificados nos diversos períodos estratégicos da investigação.

2.4 ESTRATÉGIAS

As perspectivas teóricas apresentadas envolvem diferentes visões relativas à articulação organização-ambiente. Em cada perspectiva há orientações divergentes quanto ao modo de se realizar a gestão organizacional estratégica e de como formular as estratégias para esse fim. De qualquer modo, adaptação organizacional e estratégia são conceitos indissociáveis em qualquer perspectiva, pois, a adaptação organizacional estratégica pressupõe a formação de estratégias para a sua consecução.

Deste modo, conceituar estratégia, bem como conhecer as abordagens de diversos autores é fundamental para a compreensão das mudanças organizacionais.

2.4.1 Estratégia

O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa literalmente a "arte do general". Até a época napoleônica, referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, seu significado ampliou-se, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória. A incorporação do termo à terminologia dos negócios deu-se a partir da década de 60.

Para Ansoff e McDonnell (1993, p.70), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Os autores apresentam quatro conjuntos de regras:

- Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.
- Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
- Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; freqüentemente é chamado de conceito organizacional.
- 4- Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamados de políticas operacionais.

Mintzberg (1987) afirma que o uso do termo estratégia tem sido correntemente usado com várias significações, embora seja formalmente de uma definição só. Para auxiliar na compreensão do seu conceito, utiliza cinco definições de estratégia, conhecidas no meio acadêmico como os "5 P's da estratégia":

- Como Plano: podem ser gerais ou específicas, porém, representam ações intencionadas destinadas a um objetivo; significam um direcionamento para as organizações. Nesta condição, as estratégias têm duas características essenciais: elas são formuladas antes das ações nas quais serão aplicadas, e são desenvolvidas intencionalmente, com objetivo e propósito determinado.
- Como Estratagema (*ploy* em inglês): é a expansão do plano; não é uma estratégia propriamente dita, mas sua expansão, a atitude necessária para consecução do plano; leva ao domínio da competição direta. Coloquialmente pode ser confundida

com "plano", porém, é específica e representa apenas uma manobra para iludir o oponente;

- Como Padrão: um padrão de uma corrente de ações. Poderão surgir sem uma pré-concepção, de forma emergente, mesmo sem ter sido deliberada como plano; é a estratégia focada na ação; um comportamento consistente ao longo de um determinado período de tempo.
- Como Posição: resulta de onde, quando e como a organização se posiciona sobre um determinado contexto ou ambiente. Localiza a organização no ambiente externo; permite olhar para as organizações em seus ambientes competitivos.
- Como Perspectiva: refere-se à compreensão e o compartilhamento das intenções dentro da organização e como as ações necessárias são exercidas coletivamente. Qual a visão do mundo que o coletivo interno da organização percebe; representa a ação coletiva em busca de uma missão comum.

As estratégias assim definidas (5 P's) se inter-relacionam, porém, nenhuma assume precedência sobre as outras. Em cada contexto, particularmente, elas se complementam ou se substituem. Nem todos planos se tornam padrões e nem todos os padrões que são desenvolvidos são planejados. Alguns estratégias são menos do que posições, enquanto que outras estratégias são mais do que posições, mas menos do que perspectivas.

As estratégias deixam, ainda, dúvidas quanto à sua formação na organização. Mintzberg (1987) apresenta, então, conceitos de estratégia que identificam-se em duas vertentes: estratégias deliberadas, enquanto intenções antecipadamente afirmadas pela liderança da organização; ou emergentes, aquelas que surgem diante de um fato novo, surpreendente, para o qual não houve plano, ou na correção de rumos e ajustes da intenção inicial, conforme pode ser visualizado na Figura 4.

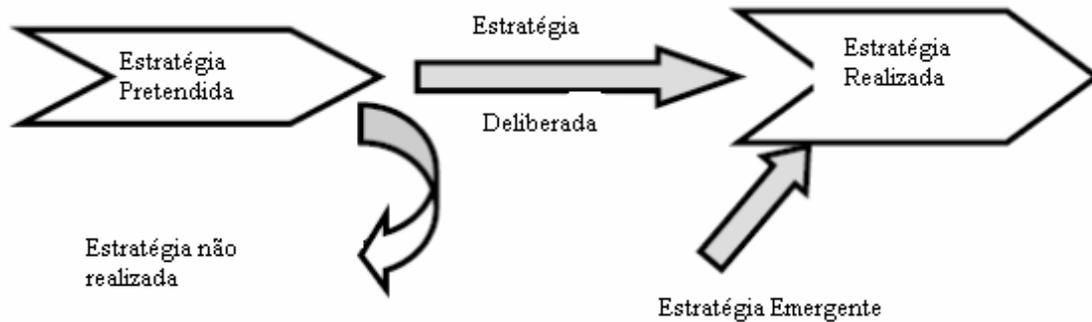


Figura 4 - Estratégias deliberadas e emergentes.
 Fonte: Adaptado pelo autor de Mintzberg e McHugh, 1985

Algumas estratégias se assemelham a uma ou a outra forma, porém, a maioria se enquadra no espaço que existe entre as duas formas, podendo ter aspectos deliberativos e emergentes ao mesmo tempo. Isso depende dos fatos que podem afetar a eficácia das operações da organização ao longo de sua existência e de cada processo de formulação de estratégia decorrente: pode ser estratégia parcialmente deliberada e parcialmente emergente, ou ainda, deliberadamente emergente. A ocasião “faz” a estratégia.

Afirma ainda o autor que na formulação de estratégia, a organização utiliza-se de seus recursos e explora suas experiências passadas, cultura e crenças, suas oportunidades e define sua intenção e, por fim, sua trajetória para o futuro. Ao fazer isso assume condições de estabilidade no plano elaborado, uma vez que o cenário desenvolvido é de sua criação e visão.

Portanto, a estratégia decorrente é desenvolvida sob as mesmas condições de estabilidade o que determina sua regularidade no comportamento futuro.

Entretanto, deve-se levar em conta que a estratégia não pode ser uma camisa de força que tolha e impeça a capacidade da organização de responder às mudanças do ambiente. Isto não significa que as organizações não devam ter estratégias definidas. A estratégia estabelece uma direção, um rumo, expressado pela visão da liderança da organização; foca o esforço coletivo na trajetória definida; define a organização, dando o seu significado, institucional, a quem participa dela e ao ambiente externo; reduz incertezas, oferece compreensão coletiva e ao mesmo tempo, consistência nas ações, direcionando-as à satisfação dos objetivos assumidos na trajetória estabelecida.

A gênese do problema é que o conceito de estratégia está baseado na estabilidade, porém, os ambientes mudam e se desestabilizam, e as adaptações tornam-se necessárias.

2.4.1.1 Classificação das estratégias

Pode-se classificar as estratégias (deliberadas ou emergentes) em função do nível da estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Por decorrência, essa classificação toma contornos que se assemelha à hierarquia existente na estrutura organizacional da empresa. A estratégia é formulada em três níveis distintos:

- Nível organizacional: Formulação de estratégia corporativa, buscando uma sinergia entre todas as suas Unidades Estratégicas de Negócios;
- Nível do negócio: Formulação de estratégias de unidade de negócio (UEN) ou divisão, que se utiliza, de forma útil, da análise estrutural de forças competitivas e três alternativas genéricas de estratégias de negócios que derivam dela, desenvolvidas por Porter. Define os limites de cada negócio e como a empresa poderá manter uma vantagem competitiva. Essa vantagem pode ser adquirida e mantida através de estratégias genéricas; e
- Nível funcional: Formulação de estratégias funcionais que devem ser consistentes e dar suporte à estratégia dos negócios da empresa e apoiar as outras estratégias.

Segundo Porter (1986), existem três estratégias genéricas que permitem que a empresa enfrente as forças competitivas do ambiente geral. Essas forças competitivas são representadas pela rivalidade entre as organizações de uma mesma indústria, pelas barreiras e ameaças de novos entrantes na indústria, pelo poder de negociação dos clientes, pelo poder de negociação dos fornecedores e por ameaças por produtos substitutos, conforme pode-se verificar na Figura 5 abaixo:

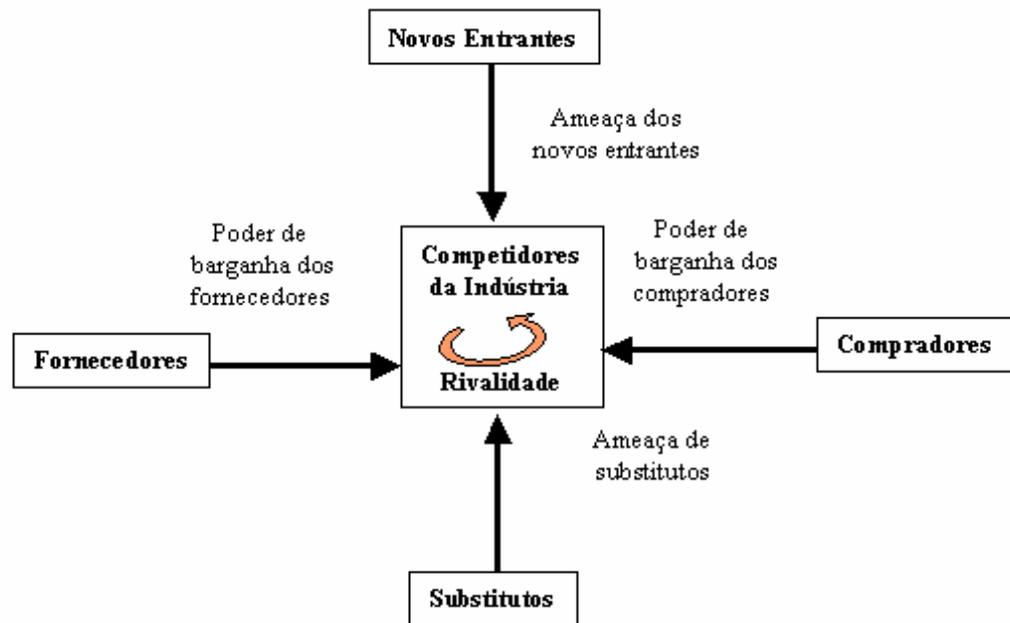


Figura 5 – Forças que dirigem a concorrência na indústria
 Fonte: Adaptado pelo autor de Porter (1986)

Porter (1986), ao desenvolver essas cinco forças competitivas para permitir análise da estrutura de um segmento em particular da economia, leva em conta todos os momentos de competição trazidos pelo ambiente de tarefa.

Desta forma, argumenta que as organizações lançam mão de três estratégias, chamadas, então, de genéricas para causar um enfrentamento às ameaças do ambiente geral e, eventualmente, aproveitar as oportunidades apresentadas pelo mesmo ambiente. São elas: liderança pelo custo, diferenciação e enfoque (Figura 6)

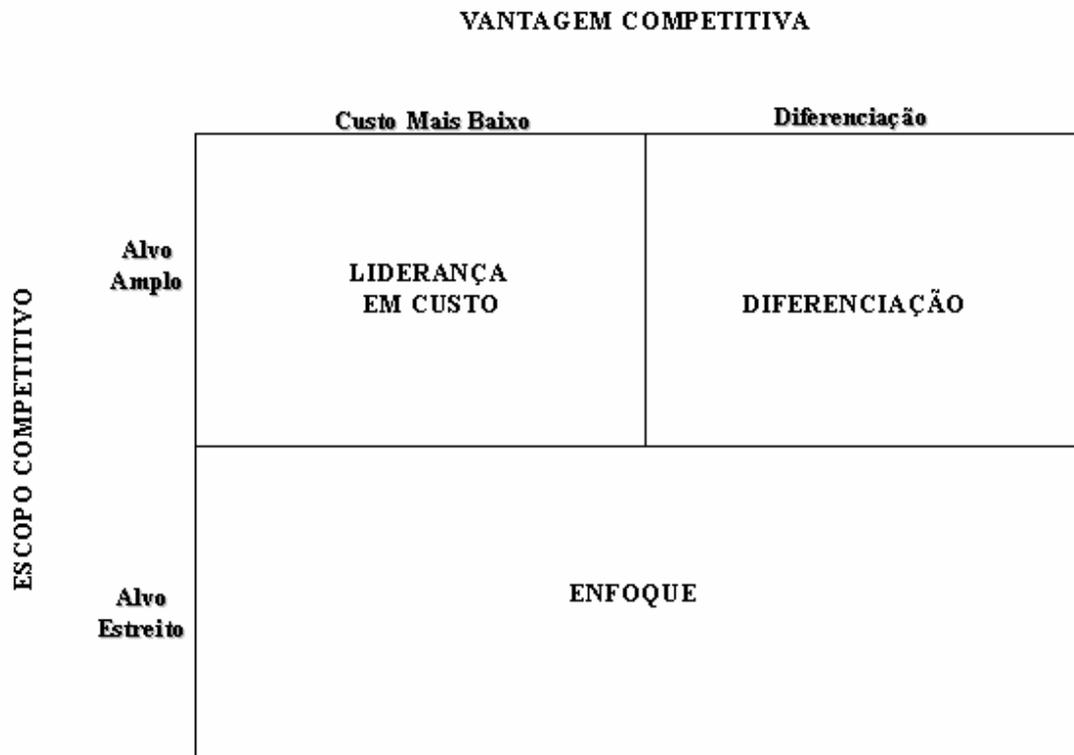


Figura 6 – Três Estratégias Genéricas de Porter
 Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Para Porter (1986), liderar pelo custo consiste em adotar um conjunto de políticas funcionais orientadas para o objetivo básico de custo baixo em relação aos concorrentes. Essa posição de baixo custo protege a organização contra as cinco forças competitivas porque as negociações e preços só podem continuar até que os lucros do seu concorrente mais eficiente tenham sido eliminados.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação que consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único perante seu mercado (PORTER, 1986).

A terceira estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento ou um mercado geográfico. Essa estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais eficientemente que seus concorrentes. Sustenta Porter (1986, p.52): “A estratégia (enfoque) repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a

diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos”.

Finalmente, Porter (1986) afirma que as três estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. A estratégia funcional deve dar suporte às estratégias corporativa e empresarial da organização, e apoiar outras estratégias funcionais a fim de se obter resultados de acordo com os objetivos planejados anteriormente. Desta forma, esta estratégia, a partir da vantagem competitiva identificada, define as áreas funcionais que atuarão na implementação de medidas que tornam possível a progressão do negócio e a melhoria de sua performance. As estratégias funcionais são desenvolvidas para áreas funcionais que podem ser ligadas através de uma estrutura denominada *cadeia de valores* (PORTER, 1989), que assume o compromisso de aglutinar todas as funções capazes de produzir valor percebido pelos clientes. Funções como produção, marketing, vendas e serviços, contribuem diretamente com valor para o cliente, e assim, são consideradas *função primária* na cadeia de valores. As funções como gestão de sistemas de informação, recursos humanos e outras são classificadas na cadeia como funções de *apoio*, que apesar de ser de uma forma mais indireta que as funções primárias, também produzem valor para o cliente.

Independentemente da classificação hierárquica, toda estratégia possui as características discutidas na seção anterior. Portanto, as estratégias, em qualquer nível, buscam adaptar a empresa ao ambiente externo.

Tendo em vista os objetivos da presente pesquisa, serão considerados todos os níveis apresentados, sempre que for identificada, em qualquer período estratégico em análise, uma estratégia num ou noutro nível que sejam relevantes para o esclarecimento do estudo.

2.5 MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Segundo Pettigrew (1985b), as possibilidades e as limitações da mudança em qualquer organização são influenciadas pela história, pelas atitudes e pelos relacionamentos entre os grupos de interesse e pela mobilização para a mudança dentro da estrutura de poder em qualquer tempo. Sendo que o real problema da mudança estratégica está ancorado,

principalmente, nos novos conceitos da realidade e nas novas questões e idéias que requerem atenção (PETTIGREW, 1985b) e que perpassam as organizações e seus ambientes.

Deste modo, a energia para a mudança estratégica é baseada no reconhecimento da pressão ambiental e no prematuro senso de disparidade entre a organização do presente e seus desejos futuros de relacionamento com seus ambientes competitivo, social, político e econômico (PETTIGREW, 1985b), ou seja, seu contexto externo.

Quando no passado o ritmo das transformações seguia um curso lento, podia-se tomar as experiências de hoje e do passado para se ter uma perspectiva no futuro. Porém, atualmente, as mudanças acontecem cada vez mais rápidas devido às turbulências ambientais e às organizações, constituídas como sistemas complexos, têm de aceitar que a premissa de épocas passadas não valem mais para o presente e nem mesmo podem compor referências consistentes e confiáveis para o futuro. As organizações complexas não se comportarão no futuro como se comportavam no passado ou como se comportam no presente.

Discordando com a visão determinística de alguns autores, Pettigrew (1990) adverte que as organizações, mesmo sofrendo pressões do meio, têm a possibilidade objetiva de fazer escolhas quanto a ações e estratégias, mesmo que limitadas pelas mudanças do contexto dos negócios.

O importante no modelo de pesquisa contextual de Pettigrew (1985a) está em desenvolver uma interação contínua entre os conceitos de processo da mudança, contexto da mudança e conteúdo da mudança. Igualmente, Child e Smith (1987) apresentam uma estrutura teórica parecida, utilizando a relação contextual para formular um modelo que analisa os processos de transformação da organização.

O modelo de Child e Smith (1987) constitui-se em analisar três elementos dentro do setor no qual a organização pertence: arena cognitiva, rede colaborativa e as condições objetivas.

No modelo - contexto, conteúdo e processo - para o estudo da mudança, é importante considerar que Pettigrew (1985b) parte do pressuposto de que as decisões estratégicas e as mudanças estratégicas são vistas como fluxos de atividades envolvendo grupos e indivíduos,

que acontece principalmente, mas não somente, como uma consequência da mudança ambiental e que pode induzir a alterações no foco do produto-mercado, na estrutura, na tecnologia e na cultura da organização.

O modelo contextualista proposto por Pettigrew (1987; 1990) para análise da mudança estratégica tem como ponto de partida a noção de que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia, inevitavelmente, presume controlar e administrar seu contexto e seu processo (Figura 7).

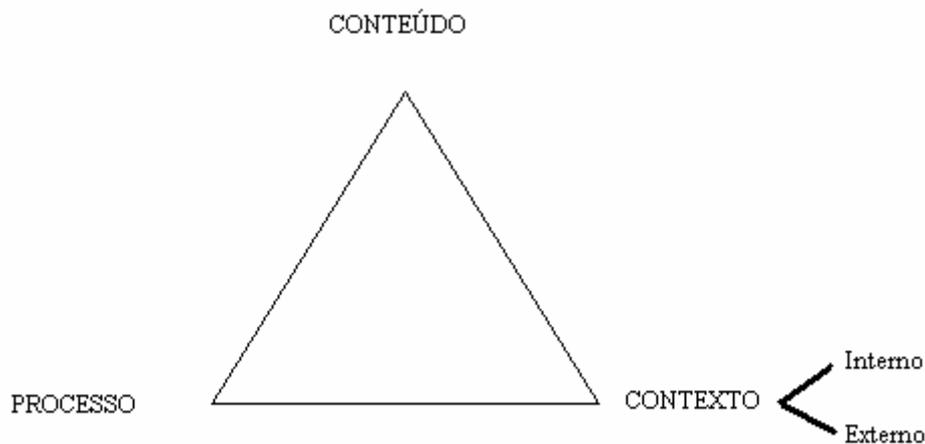


Figura 7 – Modelo de estudo do processo da mudança estratégica
Fonte: Adaptado de Pettigrew, 1987

O contexto (é o “porquê” da mudança) subdivide-se em externo (ambiente social, econômico, político e competitivo em que a organização atua) e contexto interno (estrutura, cultura organizacional, contexto político e administrativo da organização - através do qual as idéias de mudança surgem e fluem).

O conteúdo (é o “o quê” deve mudar) refere-se às áreas que a organização efetivamente deseja mudar (tecnologia, mão-de-obra, o homem de poder dentro da organização, os produtos, o posicionamento geográfico e cultura da organização).

O processo (é o “como” deve acontecer a mudança) são as ações, as reações e as interações das partes interessadas na mudança, na medida em que se procura modificar a organização de um estágio presente para um estágio futuro.

Dois importantes conceitos no modelo de Pettigrew devem ser destacados, o de cultura e o de estrutura organizacional. Pettigrew (1990, p. 146) entende cultura como sendo “... um conjunto de complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestados nas estruturas, sistemas, simbólicos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”. O autor complementa dizendo que “... é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização”.

Estrutura organizacional é definida como a alocação formal de regras de trabalho e mecanismos de administração para controlar e integrar atividades de trabalho. A estrutura organizacional é um importante elemento do modelo - contexto, conteúdo e processo - porque se ela não é adaptada ao contexto, oportunidades são perdidas, os custos podem aumentar e a sustentação da organização é ameaçada.

Pettigrew (1987) alerta que em tempos de incerteza os indivíduos em posição de liderança podem fazer diferença e, quanto mais se olha para os eventos de hoje em dia, mais fácil de se identificar a mudança e verificar uma visível mão da liderança no processo de mudança.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresentou uma revisão de literatura que serviu como sustentação para a presente pesquisa. O capítulo a seguir apresentará os aspectos metodológicos pertinentes a esta pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (2002), a seleção da metodologia está relacionada de forma intrínseca ao problema a ser estudado, dependendo de fatores como a natureza do fenômeno, do objeto da pesquisa e de outros elementos encontrados no campo investigativo. Objetiva-se, assim, nas seções que se seguem, descrever os procedimentos observados na realização do trabalho.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Vergara (2003) ressalta que existem várias classificações para a pesquisa científica e, por isso, cabe ao autor do trabalho informar ao leitor sobre o tipo de estudo, sua conceituação e justificativas. A autora propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser de natureza:

- Exploratória: trata-se de um método que orienta a pesquisa realizada em áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Gil (2002) defende que este tipo de estudo proporciona maior familiaridade com o problema, tendo como objetivo torná-lo mais compreensível ou para se constituir hipóteses sobre o mesmo, assumindo, normalmente, a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.
- Descritiva: método em que se procura expor características de uma determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não se busca esclarecer os fenômenos descritos, servindo, porém, de base para a explicação dos mesmos. Muitos estudos podem ser classificados sob esta forma de pesquisa, sendo que uma das características principais está na coleta padronizada de dados, com uso de questionários e observação sistemática. Por isso, este tipo de pesquisa é considerado por Gil (2002, p.42) como sendo “aquele que permite maior compreensão da realidade, eis que explica a razão e o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer

erros aumenta consideravelmente”. Este método pode ser utilizado, por exemplo, para explicar as características de determinado grupo.

- Metodológica: corresponde a um método que orienta estudos sobre a captação ou a manipulação da realidade. Associa-se, por consequência, a caminhos, formas, maneiras e procedimentos para se alcançar determinado objetivo. Este método pode ser utilizado, por exemplo, para identificar, por níveis hierárquicos, o grau de descentralização decisória de uma empresa.
- Aplicada: este tipo de pesquisa é orientado pela premência de resolver problemas concretos. Ao contrário da pesquisa pura, onde o pesquisador se encontra motivado pela curiosidade intelectual, o método de pesquisa aplicada possui finalidade prática.
- Intervencionista: este é o tipo de investigação que procura interferir na realidade estudada com o objetivo de modificá-la. Vai além da explicação, distinguindo-se da pesquisa aplicada pelo compromisso de resolver os problemas de forma efetiva e participativa.

Quanto aos meios investigativos as pesquisas podem ser classificadas como:

- Pesquisa de campo: trata-se de uma investigação empírica ambientada no local onde ocorre ou tenha ocorrido o fenômeno, ou, ainda, que disponha de elementos para explicá-lo. Este tipo de pesquisa pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.
- Pesquisa de laboratório: experiência levada a efeito em local delimitado, na medida que no campo ofereceria grandes dificuldades. Cita-se como exemplo as simulações através de programas de computador.
- Documental: realizada através da análise de documentos mantidos por entidades públicas e privadas ou mesmo pessoas, podendo compreender: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balanços contábeis, comunicações informais, filmes, fotografias, papéis micro-filmados ou digitalizados, cartas pessoais e outros. Baseia-se, assim, em fontes primárias.
- Bibliográfica: trata-se de pesquisa desenvolvida com base em material de acesso público, podendo ser buscado em livros, revistas, jornais, Internet e outros meios. As fontes de investigação podem ser primárias ou secundárias. Por exemplo, a obra de Frederick Winslow Taylor, *Princípios de Administração Científica*,

publicada originalmente em 1912, na qual propunha uma modificação radical na forma de organização do trabalho, com a divisão e separação entre as pessoas que organizam e controlam o trabalho daquelas que o executam, pode ser fonte primária quando cotejada com obras de outros autores que se ocuparam de descrever ou analisar os seus conceitos (KALSING, 2005).

- Experimental: trata-se de um tipo de pesquisa de natureza empírica, através da qual se manipulam e se controlam variáveis independentes, observando-se as variações que a manipulação e o controle produzem nas variáveis dependentes. A variável pode ser representada por quantidade, qualidade, característica ou magnitude, conforme cada caso. Comumente utiliza-se a expressão “sociedade globalizada” e, quando aplicada com fins de exemplificação, considera-se a palavra “globalizada” como sendo a variável do conceito de sociedade. Sobre a distinção entre variáveis independente e dependente, Vergara (2003) explica que a “variável independente” é aquela que tem a capacidade de influenciar, determinar ou afetar a dependente, sendo de antemão conhecida. A “variável dependente”, por sua vez, sendo afetada pela “independente”, representará a descoberta, a consequência.
- Investigação *ex post facto*: a própria expressão latina indica que se trata de “a partir de fato ocorrido, retrospectiva”. Trata-se de pesquisa onde não se pode controlar ou manipular variáveis, dado que os fenômenos já aconteceram.
- Participante: este tipo de investigação não se limita ao pesquisador, tomando parte da pesquisa pessoas envolvidas no problema, ou seja, sua característica reside na produção de conhecimentos a partir da participação e cooperação de todos os envolvidos na situação pesquisada. Durante o processo investigativo estabelece-se relação com as pessoas ou grupos da situação problema, objetivando conseguir uma melhor aceitação. O pesquisador busca participar do contexto investigado, identificando-se com valores e comportamentos, para facilitar sua aceitação.
- Pesquisa-ação: na pesquisa-ação, como o próprio nome aponta, ocorre uma ação por parte dos pesquisadores que mereça a elaboração e a condução de uma investigação. É uma forma de experimentação em situação real, na qual o pesquisador intervém conscientemente. Os participantes não são reduzidos a cobaias e desempenham um papel ativo. As variáveis, de seu lado, não são isoláveis, posto que todas elas interferem no que está sendo observado. Portanto,

quanto aos fins trata-se de uma investigação intervencionista, onde o pesquisador tem papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações, organizando assim sua ação.

- Estudo de caso: este é um tipo de pesquisa limitado a uma ou poucas unidades, assim entendido como pessoa, família, produto, empresa, entidade pública, comunidade ou até mesmo um país, possuindo caráter de profundidade e detalhamento. O estudo de caso pode ser realizado no campo.

Lakatos e Marconi (2002, p.21-22), por sua vez, atribuem à classificação abaixo como a mais completa sobre a tipologia das pesquisas, que se apresenta de forma resumida:

- Segundo os campos de atividade humana ou os setores do conhecimento - monodisciplinares; multidisciplinares; e, interdisciplinares.
- Segundo a utilização dos resultados - pura, básica ou fundamental; e, aplicada.
- Segundo os processos de estudo - estrutural; histórico; comparativo; funcionalista; estatístico; e, monográfico.
- Segundo a natureza dos dados - pesquisa de dados objetivos ou de fatos; e, pesquisa subjetiva ou de opiniões e atitudes.
- Segundo a procedência dos dados - de dados primários; e, de dados secundários.
- Segundo o grau de generalização dos resultados - censitária; e, amostragem (não probabilística ou aleatória).
- Segundo a extensão do campo de estudo - levantamentos, sondagens, *surveys*; e, pesquisas monográficas ou de profundidade.
- Segundo as técnicas e os instrumentos de observação - observação direta (participante ou não participante); e, observação indireta (consulta bibliográfica e documental, questionários e formulários, entrevistas, histórias de vida, biografias).
- Segundo os métodos de análise - construção de tipos; construção de modelos; e, tipologias e classificações.
- Segundo o nível de interpretação - pesquisa identificativa; pesquisa descritiva; pesquisa mensurativa; e, pesquisa explicativa.

Vergara (2003) salienta que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes. Por exemplo, uma pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Pode-se afirmar que sempre existiu interesse do homem pelo conhecimento da realidade. Em sua constante busca da verdade a ciência tem a função de aprimorar a relação entre o homem e seu mundo. Caballero *apud* Kneller (1980) aponta que a ciência é conhecimento da natureza e exploração desse conhecimento, a ciência está intimamente ligada com a história e é uma força cultural de esmagadora importância.

Minayo *et al.* (1994) apontam que a ciência é apenas uma forma de expressão desta busca, não exclusiva, não conclusiva, não definitiva. Os referidos autores colocam como uma das principais razões da hegemonia da ciência sobre outras formas de conhecimento, o fato dos cientistas terem conseguido estabelecer uma linguagem fundamentada em conceitos, métodos e técnicas para compreensão do mundo, das coisas, dos fenômenos, dos processos e das relações.

Existe uma histórica influência dos métodos de pesquisa das ciências naturais conhecidos como métodos quantitativos positivistas nas outras áreas do conhecimento, entre elas as ciências sociais. Neste sentido Hughes (1980) observa que as conquistas das ciências naturais influenciaram as formas através das quais concebemos e estudamos a sociedade. O mesmo autor considera que tal fato não significa que essas disciplinas foram forçadas a adotar os métodos das ciências naturais, mas assinala apenas que esses métodos constituem um aspecto importante de seu embasamento intelectual.

A partir da década de 1960, iniciou-se um processo de contestação da abordagem positivista no âmbito das ciências sociais, começou a duvidar-se da eficácia desses métodos nessas áreas de estudo. Nesse sentido, Hughes (1980, p.11) escreve a seguinte reflexão:

Desde que se desenvolveram como disciplinas autônomas, as ciências sociais só têm procurado reexaminar seus fundamentos filosóficos em períodos de crise: períodos em que os métodos conhecidos e dignos de confiança não mais parecem justificar a fé que neles se deposita, em que os pesquisadores perdem a confiança em seus achados e em que princípios óbvios e garantidos não mais parecem indiscutíveis.

Richardson *et al.*(1989) apontam que, de um modo geral, se pode classificar a pesquisa em dois grandes métodos; o quantitativo e o qualitativo. A principal diferença destes métodos

radica na forma de abordar o problema de pesquisa, dizem eles. A escolha do método precisa ser apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, onde a natureza do problema e o nível de aprofundamento desejado são fatores determinantes na escolha do método.

Nas ciências sociais existe uma tendência crescente pela utilização de métodos qualitativos de pesquisa. Um dos princípios básicos desta abordagem é que as ciências humanas são específicas e possuem metodologia própria, a qual busca os dados no contexto onde ocorrem; considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real observado e o observador-pesquisador, ele faz parte do processo de cognição e interpreta os fenômenos de acordo com seus valores e crenças, dando-lhes significado. Taylor e Bogdan (1984) apontam algumas características gerais das pesquisas qualitativas:

- Pesquisa qualitativa é indutiva. Pesquisadores desenvolvem conceitos, inferências e identificam padrões nos dados.
- Visão holística. Pessoas, ambientes, ou grupos não são reduzidos a variáveis, mas são vistos como um todo.
- A pesquisa qualitativa coleta seus dados no ambiente natural. Merriam (1998) considera que a preocupação básica é entender o fenômeno sobre a perspectiva dos participantes, onde o pesquisador é o instrumento primário para a coleta e análise dos dados.
- Os dados utilizados são na sua maioria de natureza descritiva. A pesquisa qualitativa focaliza seu interesse em processos, significados e conhecimentos. Assim, seus resultados são eminentemente descritivos (MERRIAM, 1998).
- Os pesquisadores qualitativos preocupam-se muito com o processo e não apenas com os resultados e o produto.
- O significado que as pessoas dão às coisas e a suas vivências é uma questão fundamental na abordagem qualitativa.

Nesse sentido, Merriam (1998) considera que os pesquisadores que utilizam métodos qualitativos deveriam possuir três características importantes:

- Enorme tolerância para a ambigüidade. Através do processo de pesquisa, desde determinar o estudo, coleta e análise de dados, não existe um conjunto de procedimentos que possam ser seguidos passo a passo. O pesquisador

deverá ser hábil para reconhecer o melhor caminho a seguir, o qual nem sempre é óbvio. Primeiro tudo é importante, tudo é suspeito, toma tempo e paciência identificar, coletar, ordenar e interpretar as peças desse quebra-cabeças.

- Sensibilidade. O pesquisador deverá ser altamente intuitivo, sensível para a informação que está sendo colhida, de outro lado deverá estar atento a qualquer preconceito pessoal que poderia influenciar na investigação.
- Comunicador. Um bom pesquisador deverá desenvolver empatia com os entrevistados, realizar perguntas apropriadas, ouvir atentamente. Deverá também possuir habilidade para escrever, a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva.

O objetivo central da presente pesquisa sugere dois temas de estudo: o processo de adaptação organizacional e a evolução da organização em estudo. Para os desenvolvimentos do segundo tema, serão utilizados basicamente dados quantitativos (demonstrativos financeiros). No entanto, as análises dos mesmos seguiram o ritmo do estudo do processo de adaptação organizacional, que deverá ser eminentemente descritivo.

Richardson *et al.* (1989) consideram que, de um modo geral, as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que têm por objeto de estudo situações complexas ou estritamente particulares. Compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais é uma das possibilidades de estudo consideradas pelo referido autor. De outro lado, Merriam (1998) considera que a pesquisa qualitativa é um conceito *guarda chuva*, cobrindo diversas formas de investigação que nos ajudam a compreender e descrever o significado dos fenômenos sociais com a menor distorção possível do ambiente natural onde acontecem.

Considera-se que a natureza do estudo proposto se enquadra dentro das características consideradas pelos autores citados acima. Assim, o conjunto do estudo proposto deverá seguir uma orientação global de pesquisa qualitativa.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla (GIL, 1989). O delineamento da pesquisa nos indica como os dados serão coletados, analisados e interpretados. Através dele são estabelecidos os relacionamentos entre às questões iniciais de pesquisa, os dados coletados e as respectivas conclusões finais do estudo (YIN, 2001).

Gil (1989) considera que cada pesquisa possui um delineamento próprio, determinado pelo objeto de estudo, pela dificuldade na obtenção de dados, pelo nível de precisão exigido, pelas limitações próprias do pesquisador.

O presente estudo pretende utilizar como técnica de pesquisa o estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma única organização. A seguir são abordadas algumas considerações relevantes referidas ao estudo de caso.

Yin (2001) conceitua o estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. Merriam (1998) define o estudo de caso como uma intensiva descrição holística e análise de um fenômeno ou unidade social.

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa particularmente apropriada quando se deseja estudar situações complexas nas quais resulta praticamente impossível separar as variáveis do fenômeno do seu contexto (YIN, 2001). O estudo de caso resulta conveniente quando a pesquisa tem interesse na evolução do processo do fenômeno em estudo (MERRIAM, 1998), e podem ser classificados como descritivos, interpretativos e avaliativos.

- Estudos de caso descritivos. São estudos que apresentam uma detalhada descrição do fenômeno sob estudo, não são guiados por questões estabelecidas ou generalizações, nem motivadas pelo desejo de estabelecer hipóteses amplas.
- Estudos de caso interpretativos ou analíticos. São estudos que ademais de contemplar uma ampla descrição do fenômeno, utilizam de uma análise

indutiva, para desenvolver categorias conceituais ou desenvolver explicações de questões formuladas antes da coleta de dados.

- Estudos de caso avaliativos. São estudos que contemplam as características das duas anteriores (descritivo e interpretativo), adicionando uma etapa final de julgamento dos resultados.

Assim, a presente pesquisa adotará uma orientação global de pesquisa qualitativa, porém, de natureza descritiva, configurada como um estudo de caso interpretativo simples.

3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa qualitativa não segue uma seqüência rígida de etapas. A coleta e a análise dos dados não constituem divisões rígidas. As informações recolhidas são interpretadas, podendo gerar uma exigência de novas coleta de dados (TRIVINÔS, 1992).

No estudo de caso histórico-organizacional, o pesquisador deve iniciar a coleta de dados buscando todo tipo de material disponível referente à vida da instituição, tais como publicações oficiais e não oficiais, estudos pessoais, entre outros. O conjunto dessa informação permitirá realizar o delineamento e classificação prévia da coleta de dados (CABALLERO *apud* TRIVINÔS, 1992).

Merriam (1998) considera que de um modo geral os dados utilizados nas pesquisas qualitativas podem ser classificados em dois grupos:

(1) dados primários - aqueles obtidos de forma direta, principalmente através de entrevistas -, e

(2) dados secundários - aqueles obtidos de forma indireta, principalmente através da revisão da bibliografia existente.

A presente pesquisa utilizou basicamente dados secundários, abrangendo a consulta de base de dados de autoridades reguladoras (BACEN), entidade representativa de classe (FEABRABAN), páginas *web* de grupos financeiros, além de publicações diversas sobre

adaptação organizacional pesquisadas de livros, revistas especializadas, jornais e artigos publicados em periódicos, que discorrem sobre diferentes adaptações organizacionais, políticas, tecnologias e estruturas operacionais.

3.4.1 Coleta e análise de dados na perspectiva da *Direct Research*

Na coleta e análise de dados, utilizaram-se alguns aspectos da abordagem proposta por Mintzberg (1979), Mintzberg e McHugh (1985) denominada *Direct Research*, a qual propõe uma perspectiva de análise indutiva e longitudinal. Esta metodologia sugere a adoção de quatro estágios

- Coleta de dados. Referida basicamente à coleta de dados secundários.
- Inferência de estratégias e períodos de estudo. Os dados coletados são ordenados cronologicamente. Na seqüência, através de uma análise prévia, são inferidos padrões consistentes no tempo, os quais definem os períodos a considerar.
- Análise de cada período. Neste ponto a investigação é mais intensa, selecionando questões específicas, geralmente enriquecida através de entrevistas.
- Análise teórica. São buscadas explicações teóricas para cada período e para todo o processo.

Seguindo as considerações da *Direct Research*, o estudo foi desenvolvido da seguinte maneira:

- Coleta de dados de fontes secundárias mencionadas.
- Inferência de períodos de estudo. Com base em análise prévia dos dados coletados, foram identificados eventos críticos, com base nos quais foram definidos os períodos de estudo.
- Análise de cada período. Para cada período de estudo foi analisada a evolução organizacional através da identificação e descrição dos eventos relevantes. De outro

lado, foi realizada a análise da evolução financeira relacionada às demonstrações contábeis entre 1995 e 2004, tentando estabelecer relacionamentos com aspectos específicos da descrição dos eventos.

- 4. Identificação de estratégias. Foram identificadas e analisadas as principais estratégias seguidas pela organização em cada período de estudo. Foi considerado o conceito de estratégia como padrão (estratégias realizadas), que por sua vez envolve os conceitos de estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação desta pesquisa surge da metodologia adotada. Embora o estudo de caso (técnica de pesquisa adotada) permita realizar análises abrangentes, podendo ser utilizadas diversas abordagens na análise dos dados, caracteriza-se por estar limitado ao assunto estudado, não possibilitando a generalização dos seus resultados para outras organizações.

É importante ressaltar que, problemas de pesquisa como o abordado neste estudo apresentam características altamente complexas e oferecem inesgotáveis possibilidades de interpretação. Nesse sentido, outras pesquisas poderiam ser desenvolvidas, a fim de acrescentar conhecimento às áreas de estudo abordadas, assim como da própria organização e setor estudados.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A limitação desta pesquisa surge da metodologia adotada. Embora o estudo de caso, técnica de pesquisa adotada, permita realizar análises abrangentes, podendo ser utilizadas diversas abordagens na análise dos dados, caracteriza-se por estar limitado ao assunto estudado, não possibilitando a generalização dos seus resultados para outras organizações. No entanto, Yin (2001) considera que o objetivo do pesquisador que trabalha dentro da pesquisa

qualitativa é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística).

É importante ressaltar que problemas de pesquisa como o abordado neste estudo apresentam características complexas, e oferecem inesgotáveis possibilidades de interpretação.

4 AMBIENTE COMPETITIVO DA INDÚSTRIA BANCÁRIA

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objetivo deste capítulo é descrever o contexto externo com que se defrontou o Banco do Brasil, apresentando as condições objetivas do ambiente externo, descrevendo também os aspectos mais significativos do mercado bancário nacional.

Este capítulo apresenta, também, em linhas gerais, o Banco do Brasil, desde a sua fundação aos dias de hoje, uma vez que muitos aspectos políticos, econômicos e científicos, originários de sua criação, tem repercussão na sua cultura organizacional e em seus valores nos dias atuais.

4.2 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL NO PERÍODO PÓS PLANO REAL

O Plano Real distinguiu-se dos planos econômicos anteriores por buscar a estabilização da economia através da contenção dos gastos públicos, privatização de empresas estatais e controle da demanda por meio da elevação dos juros.

No período anterior ao Plano Real, o sistema bancário brasileiro obteve elevados índices de rentabilidade, se apropriando das receitas obtidas com o *float* e aos elevados *spreads* na intermediação financeira (PAULA e MARQUES, 2001).

Com a implantação do Real, conseguiu-se provocar uma queda brusca da inflação e a conseqüente estabilização de preços. Houve, então, a necessidade de reestruturação do setor bancário e a adequação ao novo ambiente.

Segundo Paula e Marques (2001), com a perda das receitas de *floating*, a remonetização da economia e o crescimento do consumo resultante da queda da inflação, os

bancos puderam, num primeiro momento, manter suas receitas através do aumento do crédito e com a cobrança de tarifas sobre os serviços financeiros.

Porém, esse novo ambiente fez com que algumas entidades financeiras passassem por sérios problemas patrimoniais (Nacional e Bamerindus), apresentando elevados índices de inadimplência e não conseguiram superar as dificuldades advindas da perda dos ganhos inflacionários, pois esse “ganho fácil” levava os bancos a operar com estruturas e níveis de produtividade inadequados para um cenário de estabilidade (KALSING, 2005), dependendo excessivamente do *floating* para cobrir pesadas despesas administrativas.

O Plano Real, e a conseqüente reversão da trajetória inflacionária, permitiu criar uma estrutura econômica capaz de elevar a produtividade do sistema financeiro e, aliado com o PROER, o FGC, o PROES e o Acordo da Basileia, provocaram um saneamento, privatizações e fusões de instituições financeiras, revolucionando o ambiente bancário.

4.3 O PROER – PROGRAMA DE ESTÍMULO À REESTRUTURAÇÃO E AO FORTALECIMENTO DO SISTEMA FINANCEIRO

A transição da alta inflação para um regime de estabilidade de preços, implicou significativas alterações nas estruturas de receitas e despesas das instituições financeiras a partir de 1994, no qual uma parte dos maiores conglomerados dispunha de condições para enfrentar a transição, enquanto outros bancos encontravam-se em difícil situação patrimonial (VIDOTTO, 2000).

Até então, a principal política de saída do mercado bancário no Brasil se limitava à intervenção e liquidação de instituições por parte do Bacen.

Essa política, segundo Maia (2003), mostrava-se apropriada para lidar com instituições pequenas e médias em dificuldades, e que ofereciam pouco risco de contágio.

Porém, em 1995, o estado de deterioração patrimonial com que alguns grandes bancos privados seriam de tal magnitude que iriam requerer a estruturação de arcabouço de política

novo (MAIA, 2003), pois a quebra de grandes bancos poderia desencadear corrida bancária e colocar em risco o funcionamento do Sistema Financeiro, conhecido como risco sistêmico (“*moral hazard*”).

Naquele contexto, com o intuito de fortalecer o Sistema Financeiro Nacional, foi concebido o PROER, como instrumento de contenção da crise bancária, visando ordenar a fusão e incorporação de bancos que enfrentavam problemas agravados pela perda das receitas inflacionárias.

Segundo Kalsing (2005), o PROER fundamentou-se em duas premissas básicas:

- A preservação da estabilização do sistema de pagamentos, via garantia dos depósitos dos aplicadores; e
- A penalização das práticas bancárias inadequadas, forçando a transferência do controle acionário das instituições socorridas.

De acordo com Maia (2003), as instituições financeiras problemáticas eram divididas em duas: “Banco bom” e “Banco ruim”. O Banco bom é constituído pelos ativos bons e pelos depósitos do banco problemático. O banco ruim é composto pelos ativos remanescentes (ativos ruins) e pelas demais obrigações do Banco problemático.

As operações PROER têm por finalidade equilibrar o balanço patrimonial, mas sensibilizando o patrimônio de ambos os bancos, convertendo-se em ativo do “Banco bom” e em passivo do “Banco ruim” (dívida junto ao PROER).

Após a operação PROER, o “Banco bom” é vendido, dando origem a outro banco, com personalidade jurídica nova. O “Banco Ruim” entra em processo de liquidação extrajudicial pelo Bacen.

Ao todo, oito fusões e aquisições foram realizadas no âmbito do PROER, listadas no Quadro 2, que somou R\$ 20,4 bilhões.

Entidade vendida	Entidade adquirente	Forma	Ano
Banco Nacional	Unibanco	Aquisição de clientes, aplicações, empréstimos, Banco Nacional de Luxemburgo, Interbanco do Paraguai, Nacional Seguros, Nacional Leasing, Nacional Visa	1995
Banco Nacional	Banco Central do Brasil	Regime de Administração Temporária (Raet): distribuidora de valores e a corretora; empréstimos pendentes de pagamentos; e dívidas com outras instituições financeiras	1995
Banco United	Banqueiroz	Aquisição de ativos e passivos	1996
Banco Econômico	Banco Excel	Aquisição de agências, funcionários, carteira de clientes, ativos e as linhas de crédito	1996
Banco Econômico	Banco Central do Brasil	Assunção de dívidas com o próprio Bacen, créditos pendentes de liquidação duvidosa	1996
Banco Econômico	Caixa Econômica Federal	Aquisição de carteira de financiamentos imobiliários	1996
Banco Banorte	Banco Bandeirantes	Aquisição de ativos e passivos	1996
Banco Banorte	Banco Central do Brasil	Assunção de dívidas com o próprio Bacen, créditos pendentes de liquidação duvidosa	1996
Banco Banorte	Caixa Econômica Federal	Aquisição de carteira de financiamentos imobiliários	1996
Banco Mercantil de Pernambuco	Banco Rural	Aquisição de ativos, passivos, clientes, funcionários e rede de agências. Foi reaberto com o nome BR Banco Mercantil	1996
Banco Martinelli	Banco Pontual	Aquisição de ativos, passivos do Grupo Financeiro Martinelli	1996
Banco Bamerindus	Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)	Aquisição de 1.241 agências, os ativos e uma seguradora	1997
Banco Bamerindus	Caixa Econômica Federal	Aquisição de carteira de financiamentos imobiliários	1997
Banco Bamerindus	Banco do Brasil	Aquisição de ativos e passivos das atividades do Bamerindus no exterior	1997

Quadro 2 – Operações de transferência de controle beneficiadas pelo Proer

Fonte: Kalsing, apud Almeida Jr. e Mendonça de Barros (1997)

4.4 O PROES – PROGRAMA DE INCENTIVO À REDUÇÃO DO SETOR PÚBLICO NA ATIVIDADE BANCÁRIA

Segundo Paula e Marques (2001), antes mesmo das dificuldades enfrentadas por bancos estatais com o advento do Plano Real, já era questionado o papel dos bancos públicos, principalmente dos bancos estaduais.

Então, em agosto de 1995, com o intuito de reduzir a participação dos bancos estatais no sistema bancário brasileiro, foi instituído o PROES, visando equacionar os problemas de liquidez e deterioração patrimonial dos bancos estaduais.

Os estados poderiam dispor do PROES desde que passassem o controle dos seus bancos para o Governo Federal, o qual, depois de um processo de saneamento, privatizaria ou extingiria a instituições financeiras.

Na implementação do PROES, o sistema bancário estadual era composto de 35 bancos estaduais, sendo 23 bancos comerciais ou múltiplos. Dos 35 bancos existentes, 10 foram extintos, 6 privatizados pelos governos estaduais, 7 federalizados para posterior privatização, 5 reestruturados com recursos do PROES e 3 não participaram do programa.

No Quadro 3 abaixo, se encontram listados as privatizações e as instituições compradoras, de acordo com Salviano Junior (2004).

Data	Banco estatal privatizado	Instituição compradora	R\$ milhões
26.06.1997	Banerj	Itaú	311,10
07.08.1997	Credireal	BCN	134,20
14.09.1998	Bemge	Itaú	603,6
17.11.1998	Bandepe	ABN AMRO	182,90
22.06.1999	Baneb	Bradesco	267,80
17.10.2000	Banestado	Itaú	1.799,26
20.11.2000	Banespa	Santander	7.160,92
08.11.2001	Paraiban	ABN AMRO	79,14
04.12.2001	BEG	Itaú	680,84
24.01.2002	BEA	Bradesco	192,54

Quadro 3 – entidades privatizadas no âmbito do Proes

Fonte: Salviano Junior (2004)

4.5 A DESREGULAMENTAÇÃO DO SETOR

A desregulamentação financeira interna teve início com a reforma bancária de 1988 que, através da Resolução 1524/88 do Bacen, autorizou a formação de bancos múltiplos e extinguiu a carta-patente.

O ingresso de bancos estrangeiros no setor bancário foi iniciado a partir da abertura parcial ao capital estrangeiro em 1995. Através da Exposição de Motivos nr. 3116, de agosto de 1995, o Ministério da Fazenda estabelecia ser de interesse nacional a entrada de bancos estrangeiros no País. Com isso, estava livre o acesso aos competidores externos no mercado brasileiro, em consonância com o movimento de expansão dos grandes *players* do mercado financeiro mundial na busca de novos mercados.

De acordo com Paula e Marques (2001), este ingresso de instituições financeiras estrangeiras no País estava vinculado, inicialmente, à necessidade de aquisição de bancos problemáticos (Banco Excel-Econômico e Banco Bamerindus).

Pode-se destacar, dentre as principais aquisições feitas por bancos estrangeiros no Brasil, as seguintes¹³: (I) a compra do Bamerindus pelo britânico HSBC, que adquiriu o controle com recursos do PROER e, com isso, ficou sendo, até novembro de 1998, o maior banco estrangeiro no sistema financeiro brasileiro; (II) o espanhol Santander (BSCH), já presente no país, comprou o Banco Geral do Comércio em agosto de 1997 e o Noroeste em outubro de 1997 e em 2000 adquiriu o Grupo Meridional; em seguida, em novembro de 2000 comprou o Banespa (a maior aquisição bancária feita nos últimos anos), passando a ocupar a 6ª colocação no ranking geral dos bancos; (III) o Sudameris, de controle italiano/francês, adquiriu o Banco América do Sul em março de 1998; (IV) o espanhol Bilbao Vizcaya adquiriu, em outubro de 1998, o Excel-Econômico; e (V) o holandês ABN Amro Bank comprou o Banco do Estado de Pernambuco e em novembro de 1998 o Banco Real, e passou a ser o maior banco estrangeiro na época.

Deve ser destacado ainda que, recentemente, a turbulência do mercado financeiro na América Latina e a aversão global ao risco em 2002 provocaram uma retração na expansão dos bancos estrangeiros no continente e no Brasil. No caso brasileiro, a tentativa de venda do Sudameris do Brasil (Grupo Intesa) ao Banco Itaú, posteriormente vendido ao ABN Amro, e a venda do BBV Banco para o Bradesco, no início de 2003, são sinais claros que alguns bancos estrangeiros que não conseguiram criar escala suficiente para competir no varejo decidiram vender seus ativos no Brasil.

Por fim, a reação dos grandes bancos privados nacionais – em particular, Bradesco, Itaú e Unibanco – à penetração dos bancos estrangeiros, participando ativamente do processo de F&As bancárias é uma das características mais distintas do processo de consolidação bancária no Brasil. Entre outras, cabe assinalar a compra do Banerj, BEMGE, Banestado, Banco Fiat e BBA pelo Itaú; BCN/Credireal, Boavista, Banco Ford, Mercantil de São Paulo e BBV Banco pelo Bradesco; e Nacional, Bandeirantes e Fininvest pelo Unibanco. Os bancos privados nacionais vêm desde o início participando ativamente da onda de F&As no Brasil, através de aquisições de bancos estaduais em leilões de privatização e de bancos domésticos estrangeiros e nacionais de porte médio, mantendo sua hegemonia no setor bancário brasileiro, com participação relativa de 36,9% do total de ativos em 2002, contra 27,4% dos bancos estrangeiros e 28,8% dos bancos federais (Banco do Brasil e CEF) no mesmo ano.

4.6 A REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS E DAS ESTRUTURAS

Na segunda metade da década de 80 o Brasil experimentou a primeira tentativa de ajuste estrutural em sua economia. A implementação do Plano Cruzado em 1986 foi crucial para a reestruturação das instituições financeiras brasileiras, na medida que vislumbrava-se a necessidade de que se preparassem para a sobrevivência em u ambiente de economia estável, com baixos níveis de inflação.

A partir do Plano Real em 1994, com as novas e mais abrangentes medidas de controle de inflação, o sistema bancário brasileiro foi impulsionado a se reorganizar, cortar seus custos, reduzindo suas estruturas e fazendo com que os bancos diversificassem sua forma de atuação, a fim de atender as múltiplas demandas dos clientes (KALSING, 2005).

Em conseqüência dos ajustes internos, os bancos redimensionaram suas atividades e intensificaram os processos de automação e terceirização de serviços. Conforme se observa na Tabela 3, esse movimento provocou uma diminuição do número de agências bancárias e de empregados diretos, conjugado com o aumento da produtividade através da bancarização de clientes no segmento de menor renda. Verifica-se que o número de correntistas cresceu 78% entre 1995 e 2003, houve redução de 25% na quantidade de funcionários do setor bancário e uma redução de 4,3% na quantidade de agências bancárias no Sistema Financeiro.

Tabela 3 – Evolução do número de correntistas e da estrutura de atendimento dos bancos brasileiros entre 1995 e 2003

Ano	Contas-Correntes (em milhões)	Número de Funcionários	Número de Agências	Contas por Funcionário	Contas por Agência
1995	40,0	651,371	17,671	61,4	2,264
1996	39,9	577,010	16,846	69,1	2,369
1997	42,4	537,162	16,556	78,9	2,561
1998	44,7	496,352	15,372	90,1	2,908
1999	49,9	486,675	16,760	102,5	2,977
2000	55,8	514,408	16,594	108,5	3,363
2001	63,2	495,721	17,175	127,5	3,680
2002	66,7	496,846	17,510	134,2	3,809
2003	71,5	484,266	16,903	147,6	4,230

Fonte: Kalsing (2005)

Com base no critério de produtividade (número de contas por funcionário), é possível constatar que a combinação do crescimento das contas-correntes com a redução das estruturas melhorou a produtividade das instituições financeiras (KALSING, 2005), pois o indicador evoluiu de 61,4 para 147,6 entre 1995 e 2003.

As mudanças estruturais compreenderam também a segmentação de clientes em extratos qualitativos, a incorporação de novas tecnologias voltadas para o auto-atendimento e modificações nos conceitos de gestão dos recursos humanos (BANCO DO BRASIL, 2004).

Nessa linha estratégica, a maioria dos grandes bancos brasileiros incorporou critérios semelhantes para:

- Segmentar a clientela, oferecendo maior diversificação de produtos e serviços, com ênfase da utilização de cartão de crédito, venda de seguros, planos de capitalização e planos de previdência privada, gestão de fundos e prestação de serviços sofisticados;
- Privilegiar o auto-atendimento para correntistas de menor renda;
- Personalizar o atendimento para clientes de renda intermediária; e
- Especializar o atendimento através de assessoria financeira para correntistas afluentes (alta renda).

A evolução desse cenário mudou por completo a estrutura do sistema bancário. Surgiu no mercado um modelo de atendimento ao público com base no conhecimento dos clientes, além de os bancos terem se transformado em provedores de atendimento por múltiplos canais,

que incluem agências tradicionais, ATM (*Automatic Teller Machine*), *Internet Banking*, Fone, Fax, POS (*Point of Sale*) e correspondentes bancários. Verifica-se então a necessidade de grandes investimentos em sistemas de automação, onde os bancos brasileiros passaram a figurar entre os maiores consumidores de informática do mundo, segundo levantamento da empresa de consultoria Ernst & Young (CHAVES, 2001).

De acordo com McGee e Prusak (1994, p.18), nas instituições financeiras os “orçamentos referentes à tecnologia da informação representam a maior parcela dos investimentos de capital”. No Brasil, o setor bancário se apresenta como grande usuário das tecnologias da informação. Davenport e Prusak (1998, p.3) afirmam que “os bancos representam organizações que dependem fortemente dos dados.”

A Tabela 4 abaixo, revela o impacto da automação nos serviços bancários, com o aumento das transações pela *Internet* (48,5% a mais que em 2003), a proliferação exponencial e a multiplicação dos pagamentos (mais 72,4%) nos milhares de POS's instalados em pontos-de-venda do comércio e o incremento superior a 30% das operações feitas em estações de auto-atendimento. Tudo isto confrontando com a involução gradual dos cheques que transitam pela Compensação, a redução de quase 20% das transações feitas nos caixas das agências e a queda dos atendimentos feitos através de *Call Centers*, com ou sem intervenção de atendente (FEBRABAN, 2006).

Tabela 4 - Evolução das transações bancárias

(em milhões) de Transações	2000		2001		2002		2003		2004	
	Qtde.	Part.								
Automáticas externas	557	2,80%	653	2,80%	599	2,80%	610	2,30%	667	2,20%
Automáticas internas	3585	18,10%	3805	16,20%	3893	18,00%	6758	25,70%	7514	25,00%
Auto Atendimento	6616	33,50%	7766	33,10%	6094	28,20%	7585	28,80%	9891	32,90%
Home e Office Banking P.J.	359	1,80%	664	2,80%	970	4,50%	1174	4,50%	1862	6,20%
Internet Banking P.F.	370	1,90%	820	3,50%	1139	5,30%	1457	5,50%	2045	6,80%
POS Ponto de Venda no comércio	314	1,60%	380	1,60%	549	2,50%	581	2,20%	1002	3,30%
Transações de caixas nas agências	4027	20,40%	5188	22,10%	4463	20,60%	4451	16,90%	3609	12,00%
Nr. Cheques compensados	2638	13,30%	2600	11,10%	2397	11,10%	2246	8,50%	2107	7,00%
Call Center com Atendente	130	0,70%	242	1,00%	380	1,80%	321	1,20%	301	1,00%
Call Center Unidade Resposta Audível	1164	5,90%	1326	5,70%	1133	5,20%	994	3,80%	850	2,80%

Fonte: adaptado pelo autor de Febraban, 2006

A infra-estrutura bancária, segundo Kalsing (2005), que processa transações de diversos canais, permite também o estudo das relações com os clientes, gerando subsídios para o desenvolvimento de estratégias. Essas informações representam insumos para os sofisticados sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*), conforme abaixo:

- Estabelecer diferenças entre segmentos de clientes;
- Personalizar ofertas com base nas diferentes adições de valor dos consumidores para a entidade;
- Determinar quais os clientes o banco pretende conquistar, reter e até mesmo retirar da carteira;
- Dimensionar o mix de processos, tecnologias e pessoal necessários para administração da relação com o cliente;
- Definir a responsabilidade pela relação com o cliente; e
- Concentrar-se nas soluções que agregam valor para os clientes.

Se por um lado as agências tradicionais tiveram pequena variação a partir de 1999, a capilaridade de atendimento à população ampliou-se com o advento dos correspondentes bancários, através de parcerias com estabelecimentos comerciais, casas lotéricas e agências

dos Correios. A tabela 5 mostra a evolução dos correspondentes bancários, entre os anos 2000 e 2004.

Tabela 5 – Evolução dos pontos de atendimento bancários entre 2000 e 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Número de agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.261
Postos tradicionais	9.496	10.241	10.141	10.045	9.837
Postos eletrônicos	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595
Correspondentes Bancários	5.976	8.638	13.949	15.874	46.035
Total de dependências	46.321	52.468	63.567	67.115	98.727

Fonte: adaptado pelo autor de Febraban, 2006

A terceirização de serviços de natureza administrativa também ajudou a alterar as estruturas das instituições financeiras, gerando economias de custos através da transferência de atividades que poderiam ser executadas por empresas especializadas. Isso permitiu que os bancos concentrassem o capital financeiro e humano no seu core business, ou no foco do negócio bancário.

Pode-se afirmar que os serviços de manutenção de hardware e software, telecomunicações, aplicativos desenvolvidos por terceiros ou por fábricas de software, bem como o apoio de consultorias especializadas, já faz parte do universo de serviços terceirizados pelos bancos em geral. Os serviços de *help desk* e de impressão também são prestados por terceiros com bastante frequência. Já é mais delicada e complexa a operação de *outsourcing* do CPD ou mesmo a instalação de um *backup site* (um segundo CPD). Em matéria de serviços compartilhados, a grande novidade do momento são as novas associações, além daquelas já em operação, que estão se formando para compartilhar suas redes de ATM's, conforme pode-se verificar na Tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Terceirização/Outsourcing pelos bancos

Terceirização/Outsourcing	sim	parcial	em estudo
Manutenção de Hardware/Software	65%	20%	5%
Telecomunicações	50%	40%	0%
Aplicações de terceiros	50%	45%	5%
Consultorias	45%	40%	0%
Help-desk	40%	20%	10%
Serviços de impressão	40%	25%	20%
Processamento de cartões	35%	20%	5%
Desenvolvimento de Sistemas	30%	65%	5%
Backup site	25%	5%	30%
Operação CPD	15%	30%	5%
Serviços compartilhados com outros bancos	sim	parcial	em estudo
Banco 24 Horas	61%	6%	5%
EDI-Troca	33%	22%	0%
Compensação	22%	6%	0%

Fonte: adaptado pelo autor de Febraban, 2006

No entanto, Paula e Marques (2001) acreditam que toda a reorganização estrutural do sistema bancário foi motivada somente pela busca de economias de escala e de escopo, visando a redução do custo médio dos produtos e em função do aumento da quantidade de produtos produzidos em escala, representando isso uma vantagem competitiva.

Certamente a tecnologia da informação afeta a competitividade no segmento bancário, mas a diferenciação que poderia proporcionar está mais diretamente associada às habilidades que as organizações possuem no seu manuseio, como destacam Diericky e Colo (1989), Barney, Fuerst e Mata (1995) e Hall (1997). A tecnologia que os produtos financeiros agregam, representados pelos *softwares*, pode ser adquirida no mercado.

4.7 A CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA

Antes de começarmos a relatar todo esse processo de abertura precisamos entender o que a consolidação bancária é “...o processo resultante de uma fusão ou aquisição (F&A), seja dentro de um setor da indústria financeira ou entre setores, que em geral reduz o número de instituições e aumenta o tamanho destas, assim como o grau de concentração do mercado.”(PAULA e MARQUES, 2004).

Uma motivação essencial ao processo de consolidação está relacionada a questão da economia de escala e da economia de escopo, e os ganhos de eficiência trazidos por ela.

Além disso, fatores como o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e telecomunicações; a desregulamentação dos mercados domésticos e abertura para competição estrangeira; mudanças nas estratégias corporativas, entre outros, tem estimulado o processo como um todo.

Antes da implementação do Plano Real, em 1994, a principal fonte de receita para os bancos nacionais não provinha da habitual atividade de intermediação financeira, captando depósitos e fazendo empréstimos, mas sim das receitas inflacionárias (*float*).

Com os níveis de inflação elevadíssimos apresentados pela economia brasileira no período pré-Real, a maior parte dos investimentos bancários se dava em títulos do tesouro, em detrimento da habitual atividade de crédito. Uma série de mecanismos de compra e venda pelo Banco Central desses títulos garantia uma receita aos bancos protegida da desvalorização acelerada corrente na economia.

Com a estabilização trazida pelo plano, muitos bancos tiveram que se adaptar. Os depósitos à vista e os empréstimos voltaram a crescer em altas taxas e a receitas inflacionárias que antes representavam 4% do PIB em 1993, chegaram a praticamente zero em 1995 (Tabela 7).

Tabela 7 – Receitas inflacionárias das instituições bancárias (%)

Receitas Inflacionárias/PIB				Receitas Inflacionárias/Produção Imputada		
Ano	Privado	Público	Priv+Pub	Privado	Público	Priv+Pub
1990	1,4	2,6	4,0	31,3	38,7	35,7
1991	1,4	2,4	3,9	34,7	46,5	41,3
1992	1,7	2,3	4,0	31,3	55,5	41,9
1993	1,6	2,7	4,2	19,6	67,7	35,3
1994	0,7	1,3	2,0	11,1	38,4	20,4
1995	0,0	0,1	0,0	0,9	2,5	0,6

Fonte: Paula e Marques, 2004

Sabendo da situação dos bancos nacionais e forçado a agir para evitar uma crise sistêmica que traria conseqüências trágicas para a economia brasileira, o Governo Federal interviu de forma a estimular as F&A, dando início ao processo de consolidação bancária.

A consolidação bancária no Brasil, foi em boa medida resultado das iniciativas tomadas pelo governo brasileiro a partir da crise de 1995, em particular através de programas específicos de reestruturação bancária (PROER e PROES) e da flexibilização nas normas de entrada de bancos estrangeiros.

A participação dos bancos estrangeiros no crédito da área bancária saltou de 5,72% em 1995 para 23,82%, chegando a corresponder por 31,51% em 2001. Nesse quesito, no entanto, os bancos privados também avançaram consideravelmente, saindo de 31,79% em 1995 para 41,31% em 2003. Esse crescimento, mais uma vez, se deu às custas da diminuição dos bancos públicos, que caíram de 23,46% em 1995 para apenas 4,51% em 2003.

Algumas F&A ocorreram fora do âmbito dos programas do governo (PROER e PROES): a compra do Excel-Econômico pelo BBVA (espanhol) em 1998; a compra do Meridional/Bozano-Simonsen e do Banco Noroeste pelo Santander (também espanhol) em 2000 e 1997 respectivamente; e o Banco Real e o Sudameris pelo ABN-Amro (holandês) em 1998 e 2004 respectivamente .

Os bancos nacionais reagiram, de forma vigorosa, à entrada dos bancos estrangeiros, participando inicialmente de forma ativa da onda de F&A e, posteriormente a partir da retração dos bancos estrangeiros, passando a controlar este processo. No total, entre 1995 e 2002, o Bradesco incorporou 7 instituições (Baneb , BCN, Pontual Boavista, Banco Ford, Mercantil de São Paulo, além assumir as atividades do BBVA no Brasil em 2003). O Itaú adquiriu 6 instituições (Banco Francês Brasileiro, Banerj, Bemge, Banestado, BEG, BBA Credistanstalt). O Unibanco, por sua vez, também contribuiu, incorporando o Nacional e o Bandeirantes/Credibanco, além do BNL, mais recentemente (2004).

A entrada de bancos estrangeiros e as F&A, teoricamente, trazem uma série de conseqüências para a economia. Obviamente, há uma maior concentração, o que pode interferir diretamente no quesito competição de mercado. Ao mesmo tempo, a entrada de novos concorrentes tende a promover uma melhoria de eficiência na gestão dos bancos.

O Brasil ainda possui a maior taxa de *spread* bancário (a diferença entre a taxa de captação e a taxa pela qual o bancos emprestam o mesmo dinheiro) do mundo, sendo que estudos recentes comprovaram que apenas com a arrecadação das tarifas os bancos são capazes de pagar todos os seus funcionários.

Além disso a relação crédito/PIB no Brasil, como em todos os países da América Latina, excluindo o Chile, também se mantém muito baixa. Em dezembro de 2004 essa taxa foi de 26,3% , maior do que a taxa relativa ao mesmo período do ano anterior, de 25,8%, mas ainda muito abaixo dos 35% apresentados logo após o Plano Real.

4.8 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO

4.8.1 Introdução

O setor bancário enfrenta um cenário de alta competitividade e acelerado processo de mudança, conduzindo o setor a profundas alterações na estrutura da atividade bancária e refletindo na organização da oferta e nas características da procura, a seguir descritas:

- Redução das barreiras à entrada e conseqüente entrada de novos *players* com novos modelos de negócios;
- Facilidade de acesso dos consumidores à informação, aumentando a transparência do processo de decisão, o que tem conduzido ao aumento da concorrência e a conseqüente redução das margens de contribuição;
- Convergência entre os setores de telecomunicações, mídia e financeiro, criando condições para a criação de novos modelos de negócios e levando ao estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas destes setores;
- Acentuado potencial de ganhos de eficiência, seja na realização de operações através da aplicação de novas tecnologias aos processos operacionais; seja na forma de relacionamento entre os clientes e os bancos;
- Capacidade de personalizar as propostas comerciais, através das técnicas de CRM (*Customer Relationship Management*), permitindo alterar significativamente as

práticas comerciais (proatividade no lugar de reatividade) e aumentando o potencial de *cross-selling*;

- Aceitação dos consumidores para a adoção de novas tecnologias, determinando alterações significativas nas formas de relacionamento entre os consumidores e os bancos;
- Menor fidelização dos clientes às marcas, levando a um processo de decisão mais centrado em variáveis objetivas; e
- Valorização dos atributos conveniência e aconselhamento por parte dos consumidores.

De acordo com a Tabela 8 abaixo, em 2004, na rede bancária nacional foram movimentadas 73,9 milhões de contas-correntes e 67,9 milhões de contas de poupança, sendo em sua maioria de clientes pessoas físicas (FEBRABAN, 2006).

Tabela 8 – Evolução do número de contas-correntes e de poupança no mercado bancário nacional

	2000	2001	2002	2003	2004
Contas-Correntes	55,8	63,2	66,7	71,5	73,9
Cientes de Poupança	45,8	51,2	58,2	62,4	67,9

Fonte: adaptado pelo autor de Febraban, 2006

De acordo com estudo feito pela Deloitte Consulting (Deloitte Consulting and Deloitte Touche Tohmatsu, 1998), os bancos atualmente deparam-se com os mais variados competidores, forçando-os à redução dos custos, à diminuição das margens e à constante inovação de serviços a oferecer aos clientes.

A definição de inovação pode ser descrita por Roberts (1988), que a compreende como a geração de uma idéia ou invenção, e a conversão desta invenção em algum negócio ou aplicação útil.

A inovação pode ser incremental ou radical (ROBERTS, 1988; LEIFER *et al*, 2000); representar modificações já existentes ou criação de novas; pode ser incorporada em produtos ou serviços; pode se orientada pelos consumidores, pela indústria ou pelo Governo; e baseada em múltiplas tecnologias ou em apenas uma tecnologia (ROBERTS, 1988). A inovação pode variar tanto em relação aos seus tipos quanto em relação às suas fontes, segundo Von Hippel (1988).

Com relação à inovação, Grant (1991) afirma que, no mercado financeiro, o acesso fácil das organizações às informações torna as vantagens competitivas baseadas na diferenciação e inovação fugazes, porque as inovações de produtos são facilmente imitadas pelos competidores.

Atualmente, a aproximação junto aos clientes é segmentada e os serviços prestados, bem como os canais de distribuição, procuram ser diferenciados por segmentos de clientes.

Segundo Cota (2005), em termos estratégicos, a lógica dos bancos é atuar possuindo um amplo leque de produtos e serviços financeiros, distribuídos através de um mix diversificado de canais.

O acelerado processo tecnológico tem sido também um dos principais *drivers* da mudança do setor bancário, através da redução substancial de custos de processamento das operações bancárias e de custos de contato.

O processo tecnológico dos bancos também vai permitir o desenvolvimento de competências de exploração de grandes volumes de informação sobre a base de clientes, através de técnicas de *data mining* que permitam compreender e antecipar o comportamento dos clientes.

Segundo Porter e Millar (1985), a tecnologia da informação poderia modificar as regras da competição, por meio da mudança da natureza da competição na indústria, incluindo a bancária, afetando suas atividades de valor e oferecendo a perspectiva de criar novos negócios baseados na tecnologia.

Em 1995, Barney, Fuerst e Mata desenvolveram um estudo sobre as relações entre a tecnologia e a possibilidade de se criar uma vantagem competitiva para a organização. Esses autores concluíram que somente um conjunto de fatores permitiriam às organizações criar tal vantagem, desde que soubessem desenvolver e explorar aplicações dessa tecnologia para apoiar e ampliar outras funções de negócios. McEvily e Chakravarthy (2002) destacam que o conhecimento pode criar barreiras à imitação.

Quanto ao cliente bancário, de acordo com Ribeiro (1999), o consumidor será mais exigente e procurará, cada vez mais, a conveniência. A conveniência será provavelmente o atributo chave dos melhores bancos de varejo, sendo determinante no estabelecimento das relações com os clientes.

Para confirmar essa tendência, os clientes têm adotado os novos desenvolvimentos tecnológicos na sua relação diária com as instituições financeiras, valorizando cada vez mais a conveniência e a acessibilidade (ênfase para o ATM e *Internet Banking*).

Face às transformações verificadas, segundo Cota (2005), surge um novo de negócio bancário, suportado nos seguintes fatores críticos:

- Segmentação: permitindo aos bancos uma correta adequação entre recursos, conhecer as necessidades do cliente para obter retornos acima da média do mercado (Davenport e Prusak, 1998; Grover e Davenport, 2001), diferenciar ações de comunicação com o cliente, adequar *portfolio* de produtos e serviços e disponibilizar canais apropriados ao perfil do cliente e orientar a força de vendas.
- Abordagem multi-canal integrada: orientada para a redução de custos de operações de baixo valor agregado e para a satisfação das necessidades de acessibilidade dos clientes – “*anytime, anywhere, anyhow*”. São várias as opções de canais alternativos que os bancos oferece a seus clientes: ATM, *Internet*, fone, fax, POS (*Point of sale*), correspondentes bancários.
- Novo modelo comercial: ênfase na produtividade, ao invés da tradicional reatividade, enfoque no aconselhamento financeiro e voltado para oferecer soluções aos clientes.
- Necessidade de aumentar os níveis de eficiência: ênfase na utilização extensiva de novas tecnologias e definição de novos processos operacionais.

A rede de distribuição, incluindo as agências tradicionais, o serviço telefônico, os ATM, o *Internet Banking*, é fundamental para assegurar o contato com os clientes em condições adequadas de conveniência.

O *portfolio* de produtos é igualmente importante para satisfazer todas as necessidades financeiras dos clientes e explorar oportunidades de *cross-selling*.

A qualidade do serviço, traduzida na cortesia, rapidez de atendimento e orientação e assessoria financeiras adequadas, é crítica na medida em que bancos de varejo ainda apresentam um forte componente de relacionamento. Com a diminuição do servicing e o crescimento da ênfase no aconselhamento financeiro, depara-se com a necessidade de um novo colaborador bancário mais instruído, proativo e capaz de dominar as novas tecnologias.

De acordo com Prahalad e Hammel (1990), a competência individual de seus funcionários é competência essencial nas organizações.

Finalmente, é necessário que os bancos também tenham taxas e tarifas competitivas, sobretudo nas operações em que os clientes são mais sensíveis ao preço, tais como o crédito imobiliário ou o crédito às empresas.

4.8.2 Potencial do Mercado de Varejo

Segundo dados do IBGE (2003), o mercado potencial brasileiro é de 80 milhões de consumidores (PEA 79,3 milhões). Os três principais bancos brasileiros possuem *market share* de 52,5 milhões de correntistas, conforme a Tabela 9 demonstra.

Tabela 9 – Total de correntistas dos 3 maiores bancos do País

	Total de clientes (em milhões)
Banco do Brasil	21,9
Bradesco	16,4
Itaú	14,2

Fonte: adaptado pelo autor a partir dos relatórios anuais dos bancos pesquisados

4.8.3 Cenário do Mercado de Varejo

As estratégias dos bancos no mercado de varejo estão se diferenciando quanto à atração de clientes, ao atendimento e à realização de negócios. Esse movimento evidencia a atuação dos bancos em duas arenas de competição: atuação tradicional e novas estratégias.

No campo de atuação tradicional, a competição pela atração de aquisição de clientes se dá pela compra de compra de folhas de pagamento de empresas e de prefeituras e governos estaduais, através da participação de licitações (o caso mais recente foi a da folha de pagamento dos servidores da Prefeitura de São Paulo. Pelo valor de R\$ 510 milhões, o Itaú adicionou à sua carteira de clientes 167.000 servidores, potenciais compradores de produtos do Banco), pela transformação dos beneficiários do INSS em correntistas ou oferecimento de empréstimos consignados e pela atuação tradicional nas agências (Figura 8).

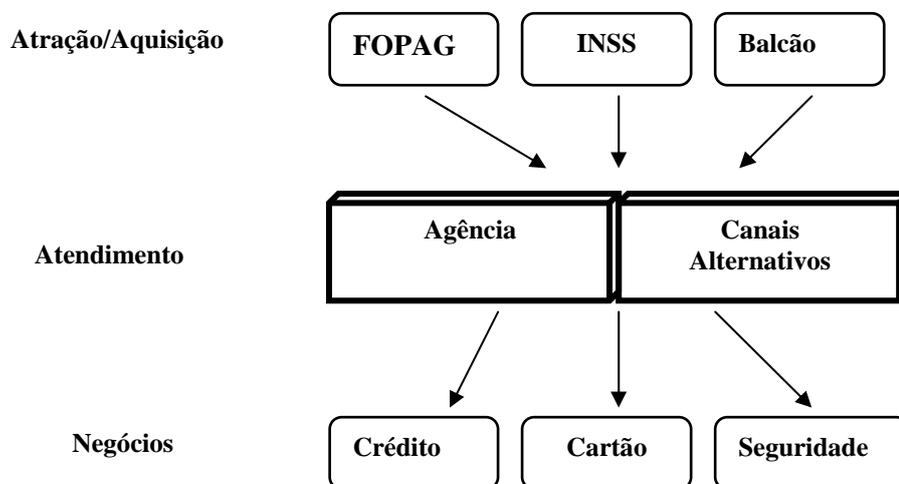


Figura 8 – Arena de competição dos bancos
Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 2006

No campo de competição de novas tecnologias, a oferta de serviços financeiros no varejo tem atraído tanto varejistas quanto instituições financeiras (Figura 9).

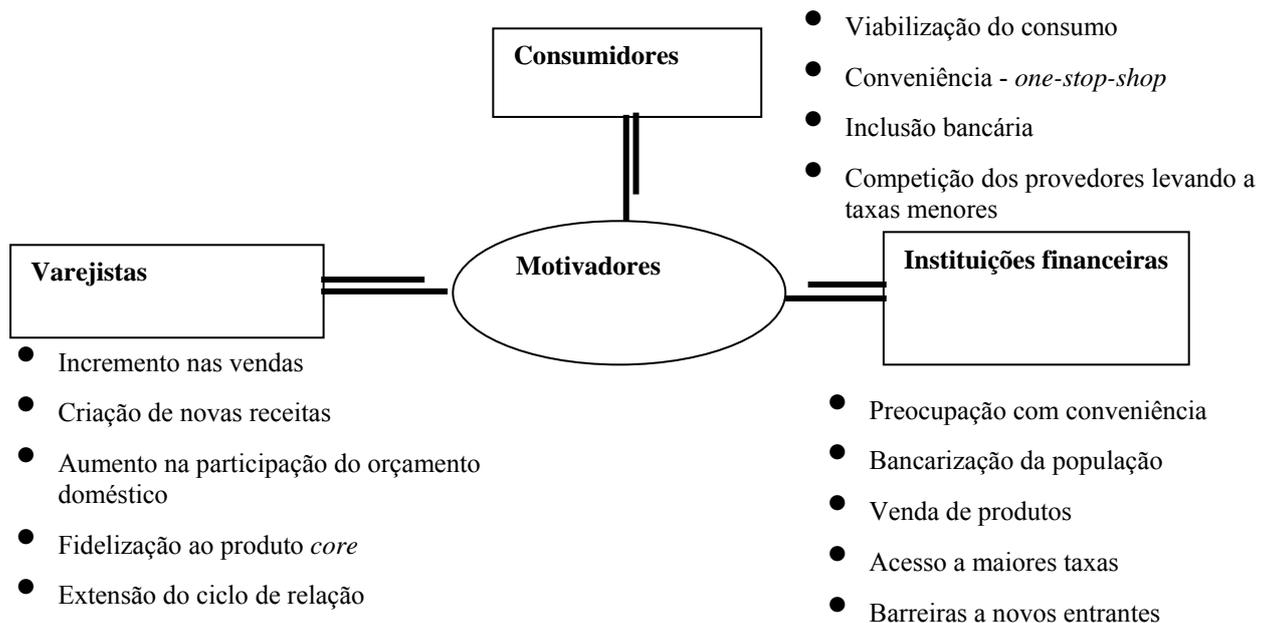


Figura 9 – Varejistas versus Bancos – oferta de crédito

Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 2006

Os bancos privados tiveram atuação mais destacada, firmando parcerias com grandes varejistas (parcerias com Ponto Frio, Lojas Colombo, Casas Bahia, Lojas Americanas, Grupo Pão de Açúcar e Correios). Com o intuito de aumentar o *market share* e de ter acesso ao público não bancarizado, através da oferta de crédito através dos grandes grupos varejistas, venda de cartões de crédito e produtos de seguridade (planos de previdência, seguros diversos), os bancos Bradesco, Itaú e Unibanco ampliaram de forma agressiva a base de clientes adquirindo Financeiras (Finasa e Finaustria pelo Bradesco, Fininvest e Losango pelo Unibanco; o Itaú preferiu criar sua própria financeira, a Taií, ou carteiras de clientes (Hipercard, Credicard, Banco Fiat). Os quadros 4, 5 e 6, abaixo, demonstram as aquisições dos bancos privados Bradesco, Itaú e Unibanco.

	1997 até 2000	2001	2002	2003	2004	2005
Principais	BCN, Credireal, Continental,	Banespa	FINASA, BEA, BES, Cidade, Deutsche	Zogbi Banco, BBV Banco, JP	BEM	Morada Serviços
Aquisições	BANEB, Boavista	International	Investimentos	Mporgan Asset		
Acordos			Ford Credit, Ford		Casas Bahia, BMC, Lojas Salfer, Cruzeiro do Sul, Paraná, Bonsucesso, Panamericano	Lojas Colombo,
Operacionais e		Banco Postal				Lojas Leader,
Parcerias			Leasing			Lojas Comper

Quadro 4 – Principais aquisições e acordos operacionais/parcerias do Bradesco
Fonte: adaptado pelo autor a partir dos relatórios anuais do Bradesco

	1997 até 2000	2001	2002	2003	2004	2005
Principais	Banestado, BEMGE, BANERJ,	BEG	Banco Fiat	BBA,	Taií,	
Aquisições	ITAUCRED			Finásutria	Intercept, Orbitall	
Acordos					Pão de Açúcar ,	LASA
Operacionais e						Lojas
Parcerias					BMG	Americanas

Quadro 5 – Principais aquisições e acordos operacionais/parcerias do Itaú
Fonte: adaptado pelo autor a partir dos relatórios anuais do Banco Itaú

	1997 até 2000	2001	2002	2003	2004	2005
Principais	Unibanco Financeira, DIBENS, Fininvest, Bandeirantes			Creditec	Hipercard, BNL	
Aquisições		Ponto Frio,		Grupo Martins	SONAE	
Acordos		Magazine				
Operacionais e		Luiza				
Parcerias						

Quadro 6 – Principais aquisições e acordos operacionais/parcerias do Unibanco
Fonte: adaptado a partir dos relatórios anuais do Unibanco

A concorrência amplia sua base de clientes com estratégias mais agressivas através da expansão do crédito e do cartão de crédito, visando atingir os clientes não-correntistas, de outros bancos e clientes não bancarizados, à exceção do Banco do Brasil, que ainda não atua no segmento de não-correntistas.

Segundo a Consultoria A. T. Kearney (BANCO DO BRASIL, 2006), a evolução do cenário competitivo em serviços financeiros cria espaço para o surgimento de três modelos principais de negócio:

- Mega-Conglomerados: grandes bancos múltiplos;
- *Niche Players*: atuação focada e especializada em
 - Produtos: Crédito especializado e *asset management*
 - Clientes: bancos de relacionamento e atendimentos a segmentos específicos;
 - Canais
- Especialistas em Processos: meios de pagamento e processamentos

O cenário mundial do mercado financeiro de varejo apresenta tendências globalizadas de inovações nos modelos de negócios (fusões, aquisições, parcerias com novos *players* e inovações tecnológicas) de modo a assegurar ao público o acesso aos produtos e serviços e na lógica financeira, a expansão dos negócios.

Neste contexto, as estratégias tradicionais parecem esgotadas.

A solução está na busca constante de inovação na oferta de produtos e serviços e nas relações com os clientes.

No campo de competição de atuação tradicional, as estratégias dos grandes bancos brasileiros muito se assemelha, conforme podemos verificar:

- Os Bancos atendem seus clientes nas agências e nos canais alternativos (*Internet*, ATM, Centrais de Atendimento, POS, Correspondentes Bancários, *Mobile Banking*);
- Atuam em todos os segmentos (alta renda, baixa renda, pessoas jurídicas, micro e pequenas empresas, governo);
- Segmentam seus clientes por renda e/ou por investimentos mantidos; e
- Foco no relacionamento dos clientes correntistas.

Ainda no campo de atuação tradicional, tendo por base o relacionamento de longo prazo, os bancos brasileiros oferecem recompensas aos clientes mais fidelizados, tais como redução progressiva de tarifas, taxas e anuidades.

“Existem poucos caminhos possíveis para a indústria financeira. O mais fácil, e normalmente mais adotado, é continuar fazendo aquilo que funcionou no passado. No entanto, esta é a garantia para um caminho rumo à decadência.” (DRUCKER, 2002).

Com relação à competição no campo das novas estratégias, a atuação mais agressiva dos bancos Bradesco, Itaú e Unibanco começa a apresentar os seus resultados no financiamento ao consumo, criando uma nova rede de distribuição, que possibilita a oferta de crédito, seguridade e cartão de crédito.

Segundo dados do Bacen (2006), o mercado de crédito a pessoas físicas (recursos livres), gira em torno de R\$ 145 bi, dividido, conforme demonstrado no gráfico 1 abaixo, nas modalidades Contas Especiais, Cartão de Crédito, Veículos, Imóveis e outros.

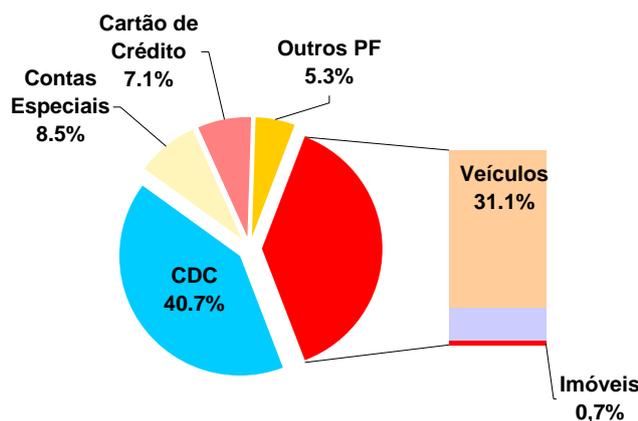


Gráfico 1 – O mercado de crédito pessoas físicas
Fonte: Bacen, 2006

O Banco do Brasil participa do mercado de crédito nacional com 11,2%, não tendo posição de destaque no financiamento de veículos, além de não possuir financiamento imobiliário, apresentando crescimento abaixo dos principais *players* (Gráfico 2).

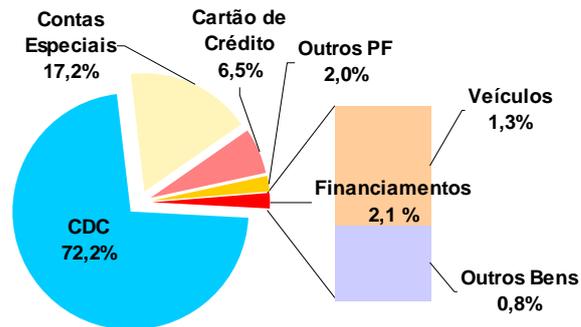


Gráfico 2 – O mercado de crédito pessoas físicas no Banco do Brasil
Fonte: Bacen, 2006

Ainda segundo o Bacen, em relação a crédito a pessoas físicas, o Banco do Brasil, único que ainda não tem Financiamentos Imobiliários, não estruturou nenhuma parceria com varejistas e não possui financeira específica para atuar com não-correntistas, apresentou o menor percentual de crescimento, conforme a tabela 10.

Tabela 10 – Evolução da carteira de crédito – Pessoas Físicas

Bradesco	Crescimento de 72% em 2005
Itaú	Crescimento de 64% em 2005
Mercado Pessoas Físicas	Crescimento de 59% em 2005
Banco do Brasil	Crescimento de 38% em 2005

Fonte: Bacen – agosto de 2005

Com relação ao mercado de cartões de crédito, conforme a Tabela 11, os bancos Bradesco, Itaú e Unibanco fizeram parcerias com varejistas, reduzindo a liderança mantida pelo Banco do Brasil. As parcerias foram as seguintes (BANCO DO BRASIL, 2006):

- Itaú x Pão de Açúcar;
- Unibanco x Ponto Frio, Hipercard e Magazine Luiza;
- Bradesco x Casas Bahia, Comper, Lojas Hering e Supermercados Dois Irmãos;
- HSBC x Losango e Petrobrás.

Tabela 11 – Evolução do mercado de Cartão de Crédito

Banco	Set-02 – ago-03	Set-03 – ago-04	Set-04 – ago-05	Crescimento set-02 – ago-05
Banco do Brasil	16,2 %	16,2 %	15,3 %	45 %
Bradesco	14,1 %	13,7 %	12,5 %	35 %
Itaú	13,4 %	13,4 %	15,0 %	71 %

Unibanco	9,0 %	8,1 %	8,8 %	51 %
----------	-------	-------	-------	------

Fonte: adaptado pelo autor

O BB realiza negócios na arena de atuação tradicional, enquanto os concorrentes estão na arena de novas estratégias: financiamento ao consumo, criando uma nova rede de distribuição, que possibilita a oferta de crédito, seguridade e cartão. Os principais movimentos do mercado de crédito PF, nos últimos anos, foram: investimento no mercado de financiamento de veículos; expansão do crédito a não-correntistas; formação de estruturas específicas (Financeiras); aquisição de carteiras/bancos; estabelecimento de parcerias comerciais; e estabelecimento de sociedades financeiras.

4.8.4 Canais de Distribuição

A migração dos serviços bancários do ambiente das agências para os serviços à distância iniciou quando os bancos disponibilizaram, para seus clientes, a possibilidade de realização de algumas transações por telefone. Daí para frente, tanto os bancos quanto os clientes fizeram uma jornada em direção ao mundo digital e virtual.

O primeiro argumento utilizado pelos bancos para fazer o cliente usar canais alternativos de atendimento foi a comodidade: não seria mais necessário enfrentar longas filas e “perder tempo precioso” para fazer transações bancárias. Esse argumento foi (e ainda é) convincente, já que o fator tempo passou a ter muito valor, principalmente nos grandes centros urbanos.

A “era digital” nos bancos provocou uma mudança de comportamento e cultura, que extrapolou suas fronteiras para outras áreas de serviços. Forçou, cada vez mais, a ida do cliente para ambientes “à distância”. Os clientes foram insistentemente pressionados a utilizar os terminais de auto-atendimento e serviços de agendamento de pagamentos, Internet, etc. Muitas orientações, campanhas e incentivos foram dados para estimular o uso de cartões de débito e crédito.

Para os bancos, o investimento em tecnologia tem permitido um grande incremento na base de clientes, porém, a eficiência operacional passou a ser cada vez mais importante à

medida que as tarifas e taxas tendem a ficar menores. Isto implica na melhoria da relação custo/benefício.

No Banco do Brasil, cerca de 88% (BANCO DO BRASIL, 2004) das transações bancárias são feitas via auto-atendimento, que já se incorporaram na vida dos clientes bancários como um instrumento facilitador prático e rápido para realização das suas principais transações bancárias.

A Internet ainda pode ampliar seu potencial de uso, embora esteja sendo cada vez mais utilizada pelos clientes. Em 2004, 13% das transações bancárias no Brasil foram feitas pela Internet (Febraban, 2005). Além da questão do acesso, que é mais difícil para aqueles clientes de menor poder aquisitivo, há a questão da segurança na realização das transações, que ainda é um inibidor do uso desse canal. Mesmo assim, o Brasil está entre os países onde o volume de transações bancárias na Internet é mais expressivo. Segundo a Gazeta Mercantil (2003), 23% dos clientes dos bancos no Brasil usam *Internet Banking*. Número igual ao dos Estados Unidos e cinco pontos percentuais acima da média européia. Com a participação do sistema financeiro em programas de inclusão digital, esses índices poderão melhorar ainda mais.

A realidade virtual existe e está presente na vida financeira das pessoas. Essa realidade tem levado à reflexão sobre o futuro das agências bancárias e sobre como será feito o contato pessoal entre os bancos e os clientes. Na verdade o que se pergunta é: como estar próximo do cliente, ainda que a maioria das transações sejam feitas à distância. O cliente ainda deseja a personalização, o contato pessoal, a proximidade, mesmo que aceite muito bem a tecnologia bancária que facilita sua vida.

A seguir apontam-se algumas tendências relativas aos canais de atendimento bancário (BANCO DO BRASIL, 2006):

- Relacionamento pessoal permanecerá como a forma mais importante para a venda de produtos e fidelização;
- Valorização do atendimento segmentado e personalizado. Busca pelo atendimento customizado para determinados segmentos, sendo os produtos oferecidos mais flexíveis e parametrizados;
- Especialização em atendimento a nichos de mercado;

- Crescimento da utilização de gerenciamento do relacionamento com os clientes – por meio da utilização de ferramentas de *Business Intelligence* para a melhoria do atendimento, fidelização e maior rentabilidade;
- Crescimento dos programas de recompensa vinculados a ações de fidelização;
- Monitoramento *on-line* de transações bancárias identificando as operações que não se encontram no perfil do cliente (segurança e negócios);
- Crescimento do auto-atendimento com migração dos serviços oferecidos nos TAA para dispositivos móveis (*mobile banking*);
- Crescimento do uso desses dispositivos móveis para transações e relacionamento;
- Aumento do *portfolio* de produtos nos canais de auto-serviço;
- Intensificação do atendimento via correspondentes bancários.;
- As agências serão menores, distribuídas em microrregiões, em locais de grande trânsito de indivíduos, especializadas em segmentos e nichos e integradoras dos demais canais. Integração entre os canais de distribuição; e
- Ampliação do horário de atendimento bancário.

Alguns dados sobre canais de distribuição da indústria financeira no Brasil, segundo Banco do Brasil (2006):

- Existem 27 sistemas de auto-atendimento funcionando no Brasil;
- Há uma tendência de redução desses sistemas por meio do compartilhamento de redes.
- O custo de um pagamento feito pela via eletrônica representa de um terço a 50% do que é feito em papel;
- Em 2004, do total de 5,8 bilhões de transações efetuadas no sistema financeiro nacional, 1,96 bilhão foi feito por cheque, 1,25 bilhão pelos cartões de débito e 912 milhões com cartões de crédito;
- Entre 1999 e 2004, o número de ATMs no Brasil aumentou 61,8%, de 86.170 para 139.457 (Febraban, 2006);
- Em relação ao número de transações de cartões de débito per capita no Brasil, em 2003 foram registradas 2,6 operações por habitante diante de 10,5 na Itália, 20,2 na Alemanha, 33,1 na Suíça, 53,2 na Bélgica, 63,4 na Finlândia e 70 ou mais transações anuais para as populações da França, Holanda e Suécia;

- O valor do tíquete médio do brasileiro chegou a US\$ 43,6, enquanto o do holandês foi de US\$ 52,6 e o do francês era de US\$ 53,1; e
- Se todos os pagamentos do País fossem feitos por meios eletrônicos - cartões, Internet e telefones - em vez de cheque ou dinheiro, a economia anual de custos seria da ordem de 3% do Produto Interno Bruto (PIB).

4.8.5 Estratégia de Distribuição Multi-Canal

As alterações no comportamento dos consumidores e a pressão para reduzir os custos de transações explicam a necessidade de uma estratégia de distribuição baseada na conveniência, em que o fator proximidade física está sendo substituído pelo fator acessibilidade (Figura 10).

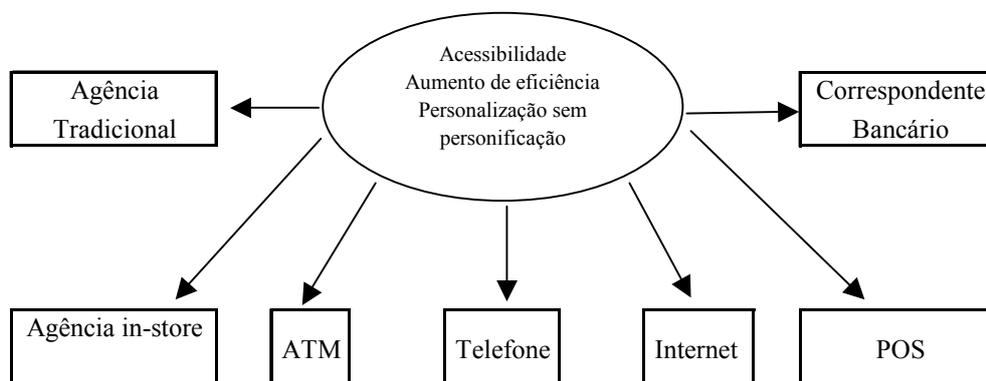


Figura 10 - Estratégia de distribuição multi-canal
Fonte: adaptado pelo autor de Cota (2005)

Segundo Cota (2005), os clientes com alto potencial têm que perceber a agregação de valor que advém de uma distribuição multi-canal, que são a acessibilidade, aconselhamento e informação através das mais variadas mídias em qualquer momento. Isto implica, ainda segundo o autor, que os bancos precisam sair de uma estratégia de distribuição reativa para um sistema interativo.

Um sistema interativo permite o cliente explorar a oferta através de vários canais de distribuição e escolher um canal para fazer a compra, iniciando qualquer transação bancária com elevado conhecimento e de forma interativa.

De acordo com Ribeiro (1999), o modelo de distribuição do futuro será multi-canal, centrado no cliente e apoiado por modernas tecnologias de informação e de comunicações, onde a agência (canal tradicional) surge como um canal essencialmente de venda e de relacionamento.

4.8.6 Integração dos Canais de Distribuição

Nos últimos anos, houve uma verdadeira explosão de canais de distribuição alternativos nos bancos.

Os bancos lançaram os *in-store*, ATM, quiosques, serviços de entrega em domicílio, *call centers*, para que os custos fossem reduzidos em relação ao atendimento no canal tradicional (agências).

O objetivo era que os clientes menos rentáveis migrassem para os canais alternativos, liberando os canais tradicionais (agências) para os negócios mais complexos.

Contudo, a substituição do atendimento personalizado que as agências proporcionam pelos canais de distribuição alternativos não foi plenamente satisfatória.

Os clientes não optam por um canal específico, mas sim pela complementaridade de todos (COTA, 2005).

Desta forma, o grande desafio para os bancos é integrar todos os canais. Os canais tradicionais precisam ser remodelados como centros de venda de produtos mais complexos e *cross-selling* para clientes mais rentáveis. As meras transações de rotina e vendas de produtos menos complexos serão transferidos para os canais alternativos, tais como os *call centers* e a *web*.

Segundo Cota (2002, p. 102) “fazer com que os clientes deixem o hábito de pedir os extratos das suas contas nos balcões e passem a utilizar os ATM, ou o *home banking*, ou os

call centers não será um processo fácil”. De acordo com a Deloitte Consulting (1998), em muitos casos os clientes que estão mais resistentes a utilizar os canais alternativos são precisamente aqueles que precisam migrar para os canais menos onerosos.

O objetivo principal dos novos canais de distribuição sempre foi a redução de custos, através do encaminhamento dos lower-value costumers¹ para os canais alternativos e focar a atuação nas agências tradicionais no aconselhamento e vendas.

Porém, alcançou-se exatamente o contrário. Os higher-value costumers² adotaram estes canais, enquanto que os clientes de menores margens continuaram a utilizar os canais tradicionais.

4.8.7 Segmentação

Conceitualmente, segmentar é separar em grupos homogêneos pessoas com perfis muito parecidos, para que a oferta de produtos, a comunicação e a forma de atendimento seja adequada aos clientes com necessidades semelhantes (KOTLER, 1998). O fundamento da segmentação de mercado se baseia na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores, pois os consumidores são muitos, dispersos em várias regiões, têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências.

Segundo Weinstien *apud* Barriviera (1995), segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar. A segmentação é uma grande ferramenta no planejamento de marketing e na formulação de estratégias, em que a empresa consegue identificar seus mercados-alvo e suas oportunidades para conseguir vantagens competitivas.

¹ Clientes que representam um menor valor para o banco.

² Clientes que representam um maior valor para o banco.

Segmentar um mercado significa reconhecer que ele está composto por diferentes pessoas e que estas, por sua vez, reagirão de forma diferente às propostas de marketing (COBRA, 2002).

Segundo Semenik & Bamossy (1995), acabou-se a época de se criar produtos e serviços para “todo mundo”. Tais produtos que tentam ser “tudo para todos” invariavelmente têm uma imagem confusa junto ao mercado e acabam por ser “nada para todos”. Além disso, atualmente os concorrentes buscam o tempo todo entender como funcionam os fatores motivadores e o comportamento dos consumidores, podendo aperfeiçoar seus produtos e serviços e eliminando sua vantagem competitiva..

A empresa que não segmenta o mercado e não apresenta como alvo grupos consumidores específicos, está em franca desvantagem competitiva. De acordo com Semenik & Bamossy (1995), isso não significa que alguns produtos não possam ser comercializados em “massa” para amplos e diversos grupos consumidores. O ponto é que a empresa que pode identificar com sucesso uma necessidade específica dentro de um grupo de consumidores, e depois desenvolver um produto adequado especificamente àquela necessidade, tem maior probabilidade de sucesso competitivo.

Os principais *players* do mercado financeiro nacional utilizam modelos de segmentação muito similares, sendo a renda a principal variável. As estratégias, formas de comunicação e cesta de produtos eram focadas nos clientes que tinham determinado poder de compra em razão de sua posse de bens e renda bruta (TOLEDO, 1987).

Como se pode constatar no quadro 7, o principal parâmetro continua sendo a renda. No mercado bancário nacional, os bancos que iniciaram um processo de segmentação foram Unibanco, Real e Itaú (COBRA, 2002), começando o processo de segmentação para o mercado de baixa renda e posteriormente focando o mercado de alta renda.

BANCO	MARCA/EXTENSÃO DA MARCA	RENDA	CLIENTES P/CARTEIRA
Itaú	Personalitté	> R\$ 5 mil	200
Unibanco	UniClass	> R\$ 4 mil	400
Citibank	Citibank	> R\$ 6 mil	300
BankBoston	BankBoston	> R\$ 4 mil	400

Santander	Santander	> R\$ 5 mil	200
Bradesco	Prime	> R\$ 5 mil	200
HSBC	Premier	> R\$ 8 mil	200

Quadro 7 - Modelo de Negócios Alta Renda – Ambiente Externo – Critérios de Seleção e Uso de marca Própria ou Extensão da Marca

Fonte: Bancos pesquisados – adaptado pelo autor, 2006

4.9 O BANCO DO BRASIL

Este item apresenta o Banco do Brasil, desde a sua fundação aos dias de hoje, uma vez que muitos aspectos, sobretudo no campo político, científico e econômico, tem repercussão na sua cultura organizacional e em seus valores até hoje.

4.9.1 História do Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma empresa cuja trajetória seguiu entrelaçando-se aos momentos mais importantes da vida nacional, sejam eles observados do ponto de vista político, econômico ou social.

O Banco do Brasil, embora sua atuação tenha sofrido profundas alterações nos últimos anos, exerceu papel preponderante nos rumos da política financeira nacional e econômica do país.

Como toda empresa estatal, o Banco do Brasil tem uma duplicidade de papéis: atuando nos moldes de empresa privada, voltada ao lucro e à competição; e ao mesmo tempo, como empresa pública, atrelada aos interesses de governos e sujeita a cobrança de concretização de objetivos sociais (RODRIGUES, 2001).

Pelas atribuições que no passado davam ao Banco do Brasil o estatuto de autoridade monetária, pela participação na definição de políticas econômicas, atuação como agente financeiro do Tesouro Nacional e membro do Conselho Monetário Nacional, o governo dele sempre se valeu como instrumento regulador da economia, de atendimento a objetivos na área política e executor dos mais variados projetos de desenvolvimento formulados na esfera

governamental. (RODRIGUES, 2001). Dentre estes, os projetos de expansão do interior e regiões longínquas do país, normalmente desprezadas pela iniciativa privada, sobretudo pela destacada atuação no financiamento agrícola, viriam a caracterizá-lo como uma empresa detentora de uma função social ao levar o desenvolvimento às regiões mais carentes do país.

Tudo Começou com a vinda de do Príncipe Regente, Dom João, e a corte portuguesa para o Brasil, fugindo ao avanço das tropas napoleônicas sobre os tronos europeus. Portugal, então, fica entregue a uma regência e o Brasil torna-se o novo Império (RODRIGUES *apud* FAORO, 2000). E com o Brasil se tornando o novo Império, era necessário criar um Estado e suscitar as bases econômicas da nação.

A fundação do Banco do Brasil viria a ser uma das medidas mais importantes no sentido de criar essas bases econômicas e, principalmente, possibilitar o custeio das despesas do Corte Imperial recém instalada.

Então, por alvará de 12 de outubro de 1808, foi criado o primeiro Banco do Brasil. Era um instrumento misto de depósitos, desconto e emissão, com o privilégio de venda de produtos de que a Coroa tinha monopólio, como o pau-brasil e diamantes.

Em 1821 o Banco do Brasil entra em crise, com o retorno de D. João VI e a Corte para Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositados no banco. Em 1829 foi promulgada a lei que liquidou o Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2001).

Um novo banco, intitulado também Banco do Brasil viria a surgir apenas em 1851. Mas este seria um banco privado, resultado da iniciativa de Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá (CALDEIRA, 1995).

Entretanto, em 1853, por iniciativa do então Ministro da Fazenda, Joaquim José Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí, foi proposto ao parlamento um projeto de criação de um banco oficial. O Ministro propôs que o novo banco fosse criado a partir da fusão dos bancos então existentes, entre eles o Banco do Brasil do Barão de Mauá (RODRIGUES, 2001).

Com a República, o Banco do Brasil fundiu-se ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil – este já resultado da fusão do Banco dos Estados Unidos do Brasil com o Banco Nacional do Brasil – e adotaria o nome de Banco da República do Brasil até o ano de 1906, quando voltaria a se chamar Banco do Brasil, tornando-se uma sociedade de economia mista, tal qual o conhecemos hoje (LA BANCA, 2001).

Em 1937, o Banco do Brasil cria a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, uma das mais importantes ferramentas de atuação econômica do banco. Em 1941 inaugura em Assunção, no Paraguai, sua primeira agência no exterior. Em 29 de dezembro de 1953, através da Lei nº 2.145, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941. À Cacex cabia, entre outras atribuições, a emissão de licenças de importação e o estabelecimento de sobretaxas de câmbio.

Em 1964 foi criado o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois. Em 1986, o Governo extinguiu a Conta Movimento, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. O Banco do Brasil se transforma em conglomerado financeiro (BANCO DO BRASIL, 2001).

O Banco do Brasil criou quatro subsidiárias com novos produtos e serviços, buscou mercado e tornou-se competitivo, sobrevivendo até a implantação do Plano Real em julho de 1994. Após a implantação do Plano Real, as regras da competição mudaram drasticamente. Ocorreu a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários proporcionados pelo “float”, a diminuição dos recursos à disposição dos bancos, o aumento da inadimplência do setor privado, decorrente do aperto de liquidez feito pelas autoridades monetárias para conter o aquecimento da economia.

Esse contexto econômico desencadeia o início de um processo de reestruturação do setor bancário, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos, aliado à modernização administrativa com a implantação de

modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentrados em segmentos mais rentáveis.

Em 1995, o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado, reagiu aos sinais dos novos tempos e teve que fazer mudanças em pouco tempo. Com a estrutura organizacional incompatível com a nova realidade, o Banco do Brasil foi perdendo rentabilidade, eficiência, agilidade e qualidade na prestação dos serviços, situação agravada com o elevado índice de inadimplência do setor privado, que culminaria com os prejuízos históricos do segundo semestre de 1995.

O Programa de Ajustes 1995-1996 trouxe para o Banco do Brasil forte alteração de trajetória e de conteúdo estratégico (REZENDE, 2003). Alicerçado em oito linhas de ação voltadas para a transformação organizacional, marcou a retomada do Banco do Brasil rumo a um posicionamento orientado para o mercado, sem abandonar a função de banco público.

Paralelamente, incorporou novas práticas gerenciais e operacionais, ativando um gigantesco processo de aprendizagem organizacional baseado em competências duráveis e no compromisso com o desempenho.

Segundo Rezende (2003), para marcar uma nova época da instituição, foi estabelecida Missão em que o Banco do Brasil assumia o compromisso de “Ser o melhor Banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às exigências dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País”. A seguir, as oito linhas de ação que compunham o Programa de Ajustes 1995-1996:

- Reformulação do Modelo de Gestão – criação de colegiados e comitês, alocados em um espaço comum, de forma a criar a responsabilidade compartilhada em relação à gestão;
- Revisão do Processo Decisório – reordenamento dos níveis de responsabilidade e de autoridade, com redefinições em relação à centralização e à descentralização de decisões, buscando estabelecer novo patamar de poder nas diversas instâncias organizacionais;
- Atualização de Estratégias e Planos – desenvolvimento de novo ferramental de planificação que pudesse expressar com mais rapidez e clareza os rumos da corporação, bem como ser traduzido em diretrizes para a orçamentação;

- Adequação da Arquitetura Organizacional – adoção do conceito de Unidades Estratégicas de Negócios para caracterizar a predominância do foco negocial em relação às atividades de suporte e de apoio;
- Redesenho dos Processos de Trabalho – estabelecimento de novos parâmetros operacionais em relação à amplitude de comando, ao posto de trabalho, aos níveis de automação e à terceirização e às instruções normativas;
- Sistematização do Controle Gerencial – implementação do custeio direto, representando o resultado de clientes, produtos, processos e unidades em função da margem de contribuição e dos níveis de consumo de estrutura;
- Revisão dos Orçamentos de Operações e de Investimentos – ajuste dos padrões de liquidez e imobilização, dos níveis de dispêndio e de apropriação das despesas e receitas, eliminando a figura de rateio interdepartamental e criando maior sintonia entre a gestão do caixa, a contabilidade societária e os controles financeiros;
- Modernização das Práticas de Recursos Humanos – redefinição integral das políticas e práticas de recursos humanos a partir da introdução do referencial de empregabilidade; e
- Medidas Emergenciais de Impacto – conjunto de medidas complementares voltadas para mobilização, coordenação e comunicação, evidenciando situação de contingência e a necessidade do imediato envolvimento no sentido de “arrumar a casa”.

Dentre as medidas de ajuste promovida pelo Banco do Brasil, o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, ocorrido em julho de 1995, foi a que maior impacto causou sobre o conjunto da empresa (RODRIGUES, 2001), pois estava sendo quebrado o “paradigma da estabilidade”. O PDV resultou no desligamento de 13.388 empregados.

Como os modelos de segmentação no Banco do Brasil eram por tipo de conta (Cheque-Ouro, Cheque Classic ou Comum) ou por produto (Seguros, Previdência, Agronegócios, etc.), com o objetivo de melhorar o conhecimento os clientes, definir política clara de atendimento, ofertar produtos adequados e de forma diferenciada aos clientes, em agosto de 1995 foi apresentada ao Banco do Brasil uma proposta de segmentação de clientes pessoas físicas, mostrando a necessidade de substituição da “visão produto” pela “visão cliente” (BARRIVIERA, 2003).

Em 1997, foi adotado o Balanced Scorecard no Banco do Brasil, através da Gestão de Desempenho Profissional. O papel do Balanced Scorecard no Banco do Brasil era de:

- Mecanismo de integração entre estratégia corporativa e sistemas de mensuração de desempenho;
- Instrumento para consolidação das visões das diversas áreas do Banco;
- Canal de comunicação da estratégia;
- Base para tomada de decisões na área de recursos humanos;
- Ferramenta para o estabelecimento e desdobramento de metas, do nível corporativo ao individual;
- Indutor de ações de desenvolvimento profissional; e
- Integrador dos vários sistemas de informação.

4.9.2 Informações Corporativas

O Banco do Brasil possui as seguintes lideranças no mercado bancário brasileiro, em relação ao ano de 2004:

- R\$ 239,1 bilhões de Ativos;
- R\$ 115,5 bilhões em Depósitos;
- R\$ 88,6 bilhões em Crédito, com 18,3% do mercado;
- US\$ 25,9 bilhões em Câmbio Exportação, com 27,2% do mercado;
- R\$ 124,0 bilhões em Administração de Recursos de Terceiros, com 19,7% do mercado;
- 22,2 milhões de correntistas;
- 6,9 milhões de clientes habilitados na Internet;
- 14.450 pontos de atendimento no País;
- 39.015 terminais de auto-atendimento; e
- R\$ 24,3 bilhões de faturamento em cartões, com 19,7% do mercado.

A Tabela 12 apresenta os dados financeiros mais importantes da empresa, entre os anos 2000 e 2004:

Tabela 12 – Resumo dos principais dados financeiros do Banco do Brasil entre os anos 2000 e 2004

Balanco Patrimonial (R\$ milhões)	2000	2001	2002	2003	2004
Ativos Totais	138.363	165.120	204.595	230.144	239.014
Depósitos Totais	69,070	73,436	97,253	110,014	115,532
Operações de Crédito	35,917	40,225	51,470	65,591	74,823
Patrimônio Líquido	7,965	8,747	9,197	12,172	14,106
Adm. de Recursos de Terceiros	47,967	61,438	66,153	102,658	124,021
Resultado (R\$ milhões)					
Res. Da Intermediação Financeira	4,681	4,869	8,071	10,006	10,463
Receitas de Prestação de Serviços	3,189	3,760	4,454	5,491	6,607
Despesas de Pessoal	(5,623)	(5,575)	(5,548)	(6,812)	(7,096)
Lucro Líquido	974	1,082	2,028	2,381	3,024
Dados Estruturais					
Pontos de Atendimento (mil)	7,5	11,0	12,3	13,2	14,5
Terminais de Auto-Atendimento	30,1	32,3	33,6	37,0	39,0
Clientes (milhões)	12,7	13,8	15,4	18,8	22,2
Pessoa Física	11,8	12,9	14,4	17,5	20,8
Pessoa Jurídica	0,9	0,9	1,0	1,2	1,4
Habilitados na Internet	2,6	4,0	4,8	6,0	6,9
Colaboradores (mil)					
Funcionários	78,2	78,1	78,6	80,6	82,7
Estagiários	12,3	11,9	9,5	10,2	10,3
Menores Trabalhadores			2,8	3,8	4,7
Índices (%)					
Resultado sobre Patrimônio Líquido	12,8	12,9	22,6	22,3	23,0
Eficiência					
(Desp. Adm./Rec. Opreacionais (%))	80,9	69,2	59,0	56,3	54,2
Cobertura					
(Rec. Prest. Serv./Desp. Pessoal %)	56,7	67,4	80,3	82,5	52,6

Fonte: Adaptado do Relatório Anual do Banco do Brasil, 2005

O lucro líquido do Banco do Brasil de R\$ 3 bilhões em 2004, permitiu retorno sobre patrimônio líquido de 23% e lucro por ação R\$ 3,87. No período, foram destinados R\$ 954,3 milhões aos acionistas sob a forma de juros sobre o capital próprio.

A base de clientes do Banco do Brasil atingiu o recorde de 22,2 milhões de clientes ao final de 2004.

O Banco do Brasil ampliou sua rede de terminais de auto-atendimento, alcançando mais de 39 mil máquinas – a maior rede da América Latina – e reforçou outros canais de

tecnologia avançada. Na Internet, o BB assegurou outra liderança com cerca de 7 milhões de clientes habilitados.

4.9.3 O CONGLOMERADO BANCO DO BRASIL

O BB é hoje o maior banco do Brasil, tendo sido o primeiro a operar no País.

O Banco do Brasil foi o quarto banco a emitir moeda no mundo. Sua história pode ser dividida em três fases: a primeira tem início com a sua criação, em 1808, por D. João VI; a segunda, em 1851, com seu relançamento pelo Barão de Mauá – ocasião em que se registrou a primeira operação com ações do BB na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro; e a terceira, em 1892, após a fusão com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. As ações originadas dessa união passaram a ser negociadas na Bolsa do Rio de Janeiro em 1906.

O Banco do Brasil tem a maior rede de atendimento bancária do País, com mais de 14,5 mil pontos, em 2.984 cidades.

Hoje, a estrutura do Banco do Brasil conta com a maior rede própria de atendimento bancário do País, com mais de 14,5 mil pontos, distribuídos em 2.984 municípios. O Banco do Brasil está presente em 21 países e tem, entre os bancos brasileiros, a maior rede de atendimento também no exterior (Figura 11).

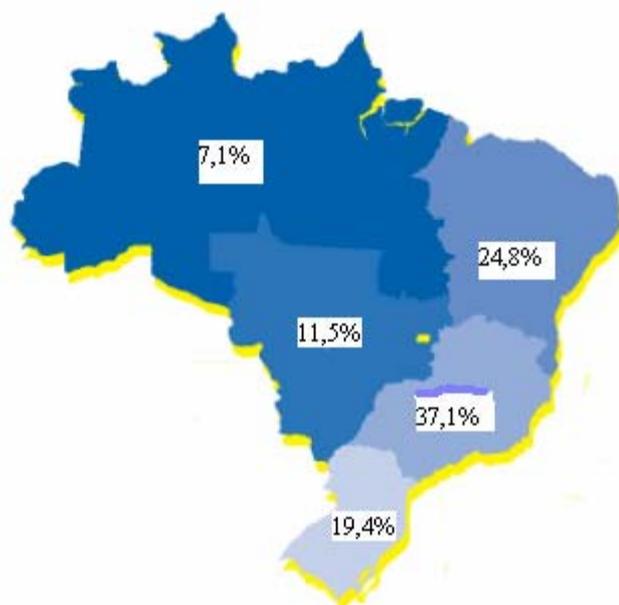


Figura 11 – Distribuição da rede física nas regiões do País
Fonte: Banco do Brasil, 2005

A rede de atendimento está assim distribuída:

- Região Norte com 7,1%, equivalente a 1.030 pontos de atendimento;
- Região Nordeste com 24,8%, equivalente a 3.584 pontos de atendimento;
- Região Centro-Oeste com 11,5%, equivalente a 1.661 pontos de atendimento;
- Região Sul com 19,4%, equivalente a 2.809 pontos de atendimento; e
- Região Sudeste com 37,1%, equivalente a 5.366 pontos de atendimento.

O Conglomerado Banco do Brasil reúne, além do banco múltiplo, 16 empresas controladas e uma administrada. Essas empresas complementam o *portfolio* de produtos e serviços do Banco do Brasil. Por meio do BB Investimento, o Banco do Brasil detém parcerias estratégicas em empresas coligadas, com participação mínima de 10% do capital. Além disso, patrocina três entidades (BANCO DO BRASIL, 2004), conforme os Quadros 8, 9 10 e 11 abaixo.

BB DTVM Participação BB: 100% Administra recursos de terceiros por meio da gestão dos ativos que compõem os fundos de investimento e carteiras do Banco do Brasil	Cobra Tecnologia Participação BB: 99,35% Desenvolve, fabrica, comercializa, loca, importa e exporta equipamentos e sistemas de eletrônica digital
BB Investimentos Participação BB: 100% Banco de Investimentos que atua na intermediação e distribuição de dívidas e de ações no mercado	BB Corretora de Seguros Participação BB: 100% Responsável pela comercialização, no âmbito do Conglomerado BB, dos produtos de seguridade
Banco Popular do Brasil Participação BB: 100% Subsidiária responsável pelo atendimento à população de menor renda e do setor informal	BB Leasing Participação BB: 100% Operações de Arrendamento mercantil de bens móveis e imóveis
BB Viena Participação BB: 100% Promove o comércio exterior brasileiro nos países do centro-leste europeu	BB Cartões Participação BB: 100% Administração e emissão de travelers cheques e atividades afins
BB Consórcios Participação BB: 100% Administradora de grupos de consórcio	BB Leasing Company Participação BB : 100% Operações de Leasing Internacional
Ativos S. A Participação BB Investimentos 74,50% / BAMB 25,50% Responsável pela aquisição e/ou gestão de créditos oriundos de operações praticadas por bancos, sociedades de crédito e outras entidades	BAMB – Brazilian American Merchant Bank Participação BB: 100% Banco comercial e de investimentos
BB Securities LLC Participação BB: 100% Responsável por operações no mercado internacional de capitais, situado em Londres	Brasil Aconselhamento Financeiro – BAF Participação BB Investimentos: 100% Consultoria financeira personalizada

Quadro 8 – Empresas controladas pelo Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil, 2005

Cia. Brasileira de Soluções e Serviços / Visa Vale Participação BB Investimentos: 35% Prestação de serviços voltada à área de gestão de vale-benefício do País	Cia. Brasileira de Meios de Pagamento / Visanet Participação BB Investimentos: 31,99% Administradora da rede de estabelecimentos afiliados à Visa no Brasil
Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação / SBCE Participação BB Investimentos: 12,88% Oferece seguros de crédito à exportação	Cia. Brasileira de Securitização / Cibrasec Participação BB Investimentos: 10% Securitizadora de créditos imobiliários, cuja finalidade é implementar e desenvolver o mercado secundário de recebíveis imobiliários
Brasilprev Participação BB Investimentos: 49,99% Atua no ramo de previdência privada aberta	Brasilcap Participação BB Investimentos: 49,99% Atua no ramo de capitalização
Aliança do Brasil Participação BB Investimentos: 70% Atua no ramo de seguros de vida e ramos elementares	Brasilsaúde Participação BB Investimentos: 49,99% Atua no ramo de seguro-saúde. Seus produtos são comercializados por meio do BB
Brasilseg Participação BB Investimentos: 70% Investe no capital social de empresas cuja objetivo esteja vinculado direta ou indiretamente ao mercado segurador	Brasil Veículos Participação Brasilseg: 100% Oferece seguros de automotores

Quadro 9 – Empresas coligadas do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil, 2005

BB Previdência Entidade fechada de previdência privada	
--	--

Quadro 10 – Empresa administrada pelo Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil, 2005

Fundação Banco do Brasil	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil / PREVI	Caixa de Assistência aos Funcionários do Banco do Brasil / CASSI
---------------------------------	---	---

Quadro 11 – Empresas patrocinadas pelo Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil, 2005

A Figura 12 apresenta a estrutura do Conglomerado em 2004. Seguindo Vieira (2001) a estrutura é traçada tendo como premissas: a) foco no cliente; b) agilidade, com estrutura flexível, fluxo de processos integrados, com administração descentralizada e por delegação; c) concentração no negócio; d) diretoria por unidade de negócios; e) eficiência nos custos e economias de escala; e f) integração de esforços na rede de distribuição, entre o mercado doméstico e o exterior.

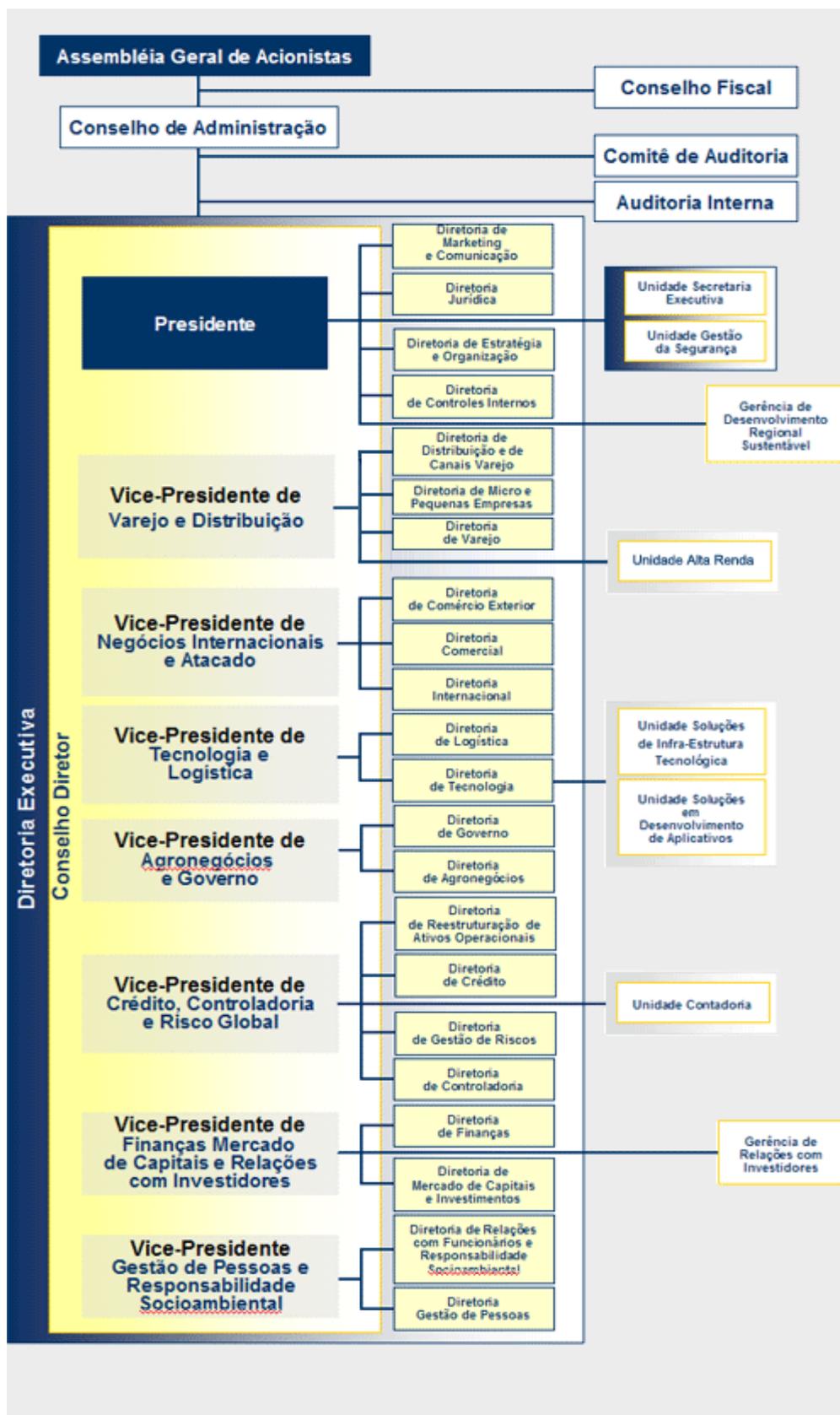


Figura 12 – Estrutura do Conglomerado Banco do Brasil
 Fonte: Banco do Brasil, 2005

A composição do capital do BB (Tabela 13) caracteriza-se pela grande quantidade de acionistas com pouca participação no capital. Da base acionária, 269.445 acionistas (98,7%) respondem por 1% do capital, enquanto 3.554 acionistas (1,3%) detêm 99% do total das ações.

Tabela 13 – Composição Acionária do Banco do Brasil

Acionistas	%
Tesouro Nacional	72,1
Previ	13,9
BNDESpar	5,8
<i>Free Float</i>	6,8
Pessoas Físicas	2,9
Pessoas Jurídicas	1,1
Capital Estrangeiro	2,8
Ações em Tesouraria	1,4
Total	100,0

Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 2004

O Banco do Brasil tem como meta em sua estratégia corporativa adotar padrões de Governança referenciais para o mercado. Seu Estatuto contempla práticas que garantem o equilíbrio de direitos entre os acionistas, a transparência e a prestação de contas do negócio.

Entre os compromissos assumidos e incorporados ao Estatuto, fazem parte da rotina da Empresa: a realização de, pelo menos, uma reunião por ano com analistas; a divulgação de informações pela Internet; a divulgação de demonstrações financeiras em inglês; e a adoção de mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração (CA) e para o Conselho Fiscal (CF).

São órgãos de administração do BB o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê de Auditoria, e a Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor (presidente e vice-presidentes) e pelos demais diretores. O Banco mantém, ainda, um Conselho Fiscal permanente.

Os Comitês e as Comissões são responsáveis por definir estratégias e aprovar ações para o BB em seus diferentes negócios (Figura 13).

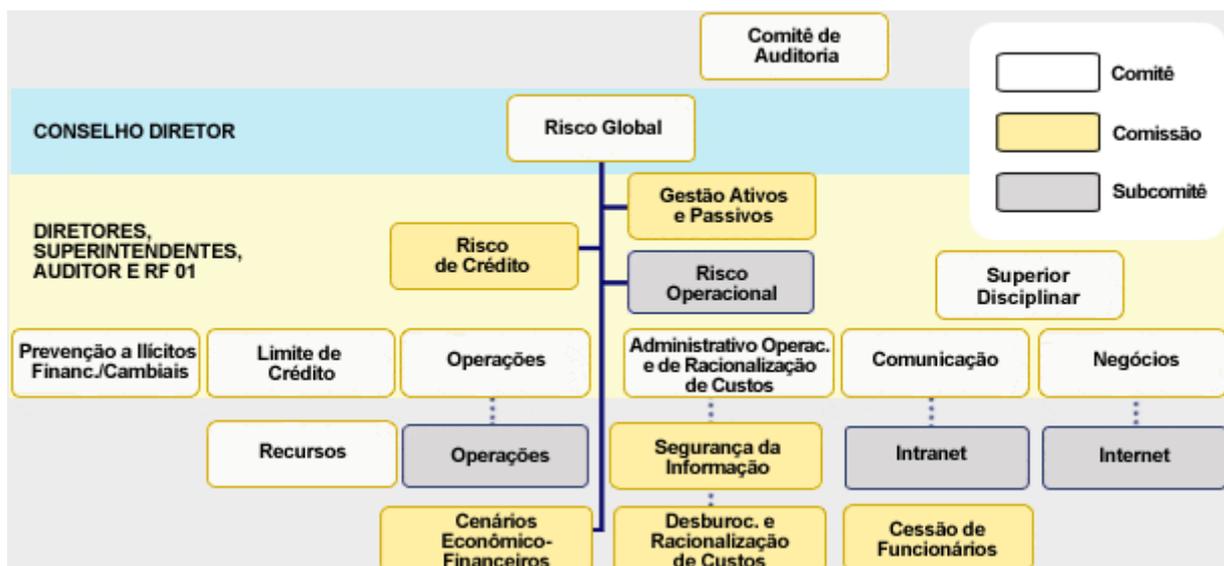


Figura 13 – Comitês e comissões do Banco do Brasil
Fonte: Banco do Brasil, 2005

A orientação geral dos negócios do Banco do Brasil é de competência do Conselho de Administração (CA). Conforme previsto no Estatuto Social, o CA tem sete membros, com mandato unificado de um ano – sendo permitida a reeleição. Dos sete membros, três são indicados pelos acionistas minoritários e os demais, pelos majoritários.

Entre os assentos indicados por minoritários, um está reservado para representante dos funcionários por indicação de Clubes de Investimento que detenham no mínimo 3% do capital votante. A Previ é o maior acionista minoritário, respondendo pela indicação dos conselheiros previstos para os assentos de acionistas minoritários.

Nas decisões sobre políticas, estratégias corporativas, plano geral de negócios, plano diretor e orçamento global, é sempre necessário o voto favorável de, no mínimo, cinco conselheiros, ou seja, pelo menos um representante dos acionistas minoritários tem de estar de acordo.

Até 16 de novembro de 2004, a Vice-presidência do Conselho de Administração foi ocupada por Cássio Casseb Lima, indicado pelo ministro da Fazenda, que acumulava o cargo de presidente do Banco do Brasil. A partir de então, foi indicado Rossano Maranhão Pinto, funcionário de carreira do BB, responsável pela Vice-Presidência de Negócios Internacionais e Atacado para assumir interinamente o acúmulo dos referidos cargos.

A gestão de negócios é exercida pela Diretoria Executiva, formada pelo Conselho Diretor – composto pelo presidente e sete vice-presidentes e por 20 diretores estatutários, funcionários de carreira do BB. O sistema de gestão conta com o assessoramento de auditoria interna.

Cabe à Diretoria Executiva cumprir e fazer cumprir o Estatuto do Banco, as deliberações da Assembléia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e, além de outras atribuições, fazer executar as políticas, as estratégias corporativas, o plano geral de negócios, o plano diretor e o orçamento global do Banco, sempre observando os princípios de boa técnica bancária e as práticas da boa Governança Corporativa.

Em 2004, diversos ajustes foram feitos na Estratégia Corporativa – Orientação Geral de Negócios do BB, o que trouxe o refinamento da missão do Banco, que passou a reconhecer o compromisso com o desenvolvimento do País.

Missão: ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

Para cumpri-la, o Banco do Brasil estabeleceu princípios que expressam valores compreendidos, aceitos e aplicados na Organização e na vida profissional de seus colaboradores. São eles:

- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Ética e transparência;
- Responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade;
- Inovação e melhoria contínua de produtos, serviços e processos;
- Proatividade e prudência no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Estímulo ao cooperativismo e ao associativismo;
- Tradição da marca BB como diferencial competitivo;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; e

- Valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao autodesenvolvimento dos funcionários e ascensão funcional baseada no mérito.

A direção estratégica também foi reformulada, indicando o que Banco do Brasil deseja:

- Ser um banco competitivo e exercer papel de liderança nos mercados Varejo, Atacado e Governo;
- Ser o banco líder no mercado de crédito, no financiamento do comércio exterior, no agronegócio e no mercado brasileiro de capitais;
- Ter suas ações do Banco com participação destacada em bolsas de valores;
- Ser o melhor banco para se trabalhar no País;
- Atuar como principal:
 - Banco de empresas brasileiras no País e no exterior;
 - Agente em crédito para investimento;
 - Banco oficial de crédito do Governo Federal e agente captador e repassador de recursos dos Governos Federal, Estadual e Municipal.

A atuação do Banco do Brasil no mercado é orientada pelo foco estratégico no cliente. Os interesses e as demandas dos mercados em que o BB atua – Varejo, Atacado e Governo – são alinhados às estratégias de relacionamento, ao desenvolvimento de produtos e à estruturação e disponibilização de canais de atendimento.

Em 2004, os modelos de relacionamento do Banco com os diferentes públicos foram aprimorados a fim de conquistar e fidelizar clientes de diversos perfis, incentivar o consumo de produtos e serviços, dar suporte à rede na realização de novos negócios e contribuir para a democratização da inclusão bancária e do acesso ao crédito.

No fim do período, a base de clientes do Banco do Brasil totalizou 22,2 milhões de clientes correntistas, dos quais 20,8 milhões de pessoas físicas e 1,4 milhão de pessoas jurídicas, crescimento total de 18,1% em relação ao registrado em 2003.

Adicionalmente aos clientes correntistas, o BB tinha 5,3 milhões de poupadores, 2,4 milhões de beneficiários do INSS não correntistas e 1,1 milhão de clientes no Banco Popular do Brasil.

No Varejo, o Banco do Brasil atende pessoas físicas e micro e pequenas empresas. O modelo de segmentação do mercado Varejo, no segmento de pessoas físicas, congrega seis faixas de relacionamento: Preferencial A e B, Exclusivo, Banco do Brasil Estilo, Banco do Brasil Private e Banco Popular do Brasil (Figura 14).

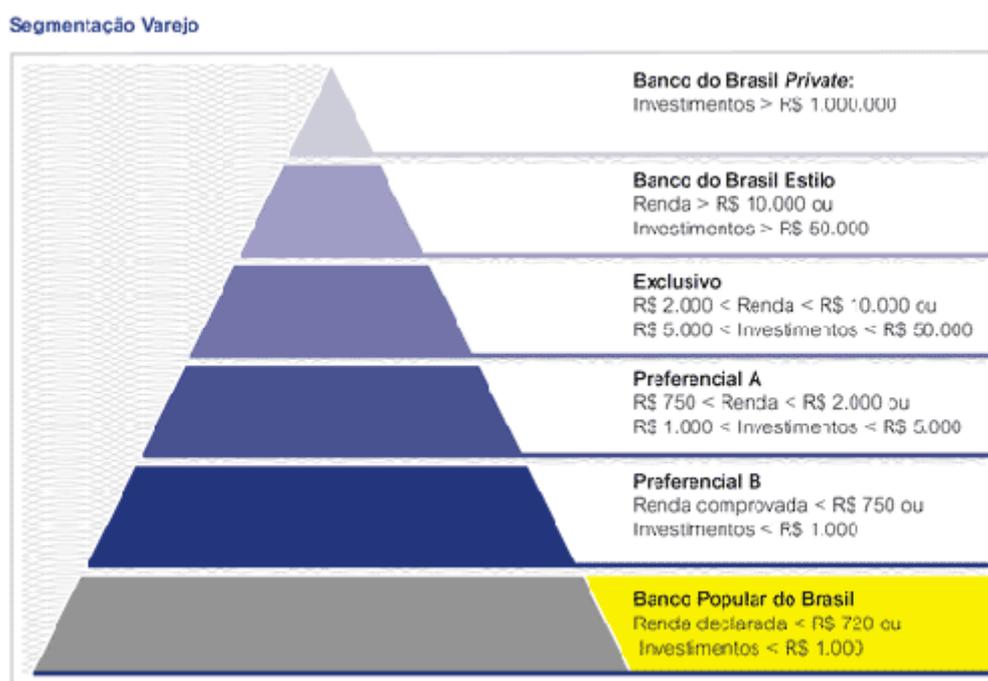


Figura 14 – Segmentação de mercado pessoas físicas.
Fonte: Banco do Brasil, 2005

O relacionamento com as pessoas jurídicas com faturamento bruto anual superior a R\$ 10 milhões é feito pelo mercado Atacado. No primeiro semestre de 2004, a segmentação desse mercado, antes por faturamento, foi aprimorada pela reorganização combinada das variáveis do segmento econômico – Indústria, Comércio e Serviço – e pelo faturamento bruto anual.

Esse mercado tem uma rede de atendimento exclusiva presente em todas as regiões do País. No fim de 2004, os mais de 24,4 mil clientes desse segmento contavam com 85 agências em funcionamento, sendo 17 agências com perfil de atendimento *Corporate*.

A atuação do Banco do Brasil no exterior está voltada para a captação de recursos e para a promoção e viabilização de negócios com o Brasil, mediante apoio às empresas brasileiras na realização de operações de comércio exterior e na conquista de novos mercados. Além disso, o BB presta atendimento a brasileiros residentes em outros países.

O modelo de atendimento do BB no exterior baseia-se em sua rede própria de agências e em uma rede complementar de bancos correspondentes, que permitem a realização de transações e negócios, próprios e de clientes.

O Banco do Brasil está presente em importantes centros financeiros da Europa. Em Portugal, por exemplo, a atuação do Banco do Brasil é voltada para o varejo, registrando mais de 41 mil clientes. Em 2004, foi inaugurada a subagência de Cascais, ligada à agência de Lisboa, e, em 2005, serão abertas mais duas novas unidades, uma no Parque das Nações, em Lisboa, e outra no Porto.

Na África, o Banco do Brasil instalou um escritório em Luanda, Angola, com o objetivo de apoiar os negócios do Brasil naquele continente e abrir novos mercados para as exportações brasileiras.

Na Ásia, o BB concentrou esforços no Japão e na China. No Japão, a atuação do Banco está direcionada para a área de varejo, com o objetivo de apoiar e ampliar negócios com a comunidade brasileira naquele país e também aumentar a sua base de clientes.

Na China, o BB está presente nas praças de Hong Kong e Xangai. A atuação do Banco em Hong Kong é voltada para o relacionamento com instituições financeiras e para a representação institucional. Em Xangai, está direcionada para o apoio às empresas brasileiras nas operações comerciais de exportação e importação.

Nos Estados Unidos, foram iniciados os procedimentos para a instalação da corretora Banco do Brasil Securities LLC, em Nova York, que somará esforços com a BB Securities Ltd., em Londres, na Inglaterra, no posicionamento do BB no mercado de capitais internacional.

No fim de 2004, a rede de atendimento Banco do no País compreendia 14.450 pontos (crescimento de 9,3% em relação a 2003), distribuídos em 2.984 municípios em todo o território nacional. Além das agências, a rede de distribuição do Banco está dividida em cinco tipos de pontos de atendimento, conforme demonstra o Quadro 12.

Rede de Distribuição no País Dez/04

Agência	3.722
Posto Avançado de Atendimento (PAA)	188
Posto de Atendimento Bancário (PAB)	1.455
Posto de Atendimento Eletrônico (PAE)	5.614
Sala de Auto-Atendimento (SAA)	3.455
Posto de Arrecadação e Pagamentos (PAP)	16
Total	14.450

Quadro 12 – rede de distribuição no país – Dez/2004
Fonte: Banco do Brasil, 2005

A rede de agências é segmentada de acordo com os mercados definidos pela Empresa, tendo 3.599 agências ligadas ao mercado Varejo, 38 ao mercado Governo e 85 ao mercado Atacado.

Além da rede própria, o Banco do Brasil mantém rede de correspondentes bancários – “Aqui tem BB” –, que no fim de 2004 contava com 2.260 pontos de atendimento e 15.066 caixas para recebimento de carnês, tributos e títulos bancários. Essa rede foi responsável por mais de 67 milhões de transações, que totalizaram R\$ 28 bilhões no ano.

4.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresentou o Conglomerado Banco do Brasil. No capítulo a seguir será evidenciado o processo de adaptação organizacional da organização, no período de 1995 a 2004.

5 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO BB

Neste capítulo procura-se descrever e analisar as fases por que passou a organização, relacionando as influências ambientais internas e externas no Banco do Brasil, para permitir a contextualização da dinâmica pertinente a esta pesquisa. Estuda-se as estratégias adotadas pela empresa na busca das melhores práticas eficiência, bem como as interferências externas, que conduziram à implementação de novos processos tecnológicos para alcançar um posicionamento distintivo no mercado.

5.1 A PRIMEIRA GRANDE TRANSFORMAÇÃO

Em 1986, durante o Governo José Sarney, ocorreu a primeira grande mudança ambiental que influenciou, de forma abrangente, as estratégias, políticas e operações do Banco do Brasil: a extinção da “Conta de Movimento”, quando foi definitivamente desvinculado das funções de Banco Central e passou a atuar em regime de competição com os demais intermediários financeiros.

A Conta Movimento permitia o “zeramento” das posições do Banco do Brasil a cada final de dia, ou seja, as sobras ou faltas de caixa decorrentes do movimento do dia do Banco do Brasil eram acertadas por meio de lançamento na “Conta de Movimento”. Assim, quando faltava dinheiro no caixa do Banco do Brasil, era debitada a Conta Movimento do Banco Central, realizando-se uma operação de saque à vista, que representava emissão de moeda.

Segundo Vidotto (2000), a extinção da Conta Movimento foi a medida de maior impacto sobre o Banco do Brasil, visto que a virtual capacidade de emissão monetária, que tornava impossível a ocorrência de problemas de liquidez, dispensava a adoção de mecanismos rigorosos de gestão financeira.

O fim da Conta Movimento determinou a transferência dos saldos mantidos voluntariamente pelos bancos comerciais e caixas econômicas no Banco do Brasil para o

Bacen, trazendo consequências profundas em seu alcance, enquanto instrumento de política econômica e em sua dimensão empresarial.

A existência da Conta de Movimento deixava o BB em situação de acomodação.

A partir da extinção da Conta Movimento, surge, no Banco do Brasil, a proposta de solução denominada “Banco Múltiplo”, que vinha sendo pensada desde 1985 e visava preparar a Empresa para a adaptação à legislação de banco múltiplo que veio a ocorrer em 1988 (OLIVEIRA, 2001).

Pretendia-se com o projeto que o BB estendesse sua operação aos diversos segmentos do mercado financeiro, sem abandonar as funções de agente financeiro do Tesouro Nacional, de banco de fomento do setor privado, de banco internacional e de banco social. O Plano do Banco do Brasil era atuar em diversas atividades, tais como seguros, arrendamento mercantil (*leasing*), cartões de crédito e crédito direto ao consumidor. Além disso, desejava-se incrementar a colocação de Recibo de Depósitos Bancários (RDB) e de Certificado de Depósitos Bancários (CDB), iniciados desde 1980 (OLIVEIRA, 2001).

A extinção da Conta Movimento, a autorização para realizar todas as operações ativas, passivas e acessórias inerentes ao sistema financeiro, e a queda da inflação provocada pelo Plano Cruzado impuseram ao Banco do Brasil a necessidade de transformar-se de uma autarquia de crédito em banco comercial competitivo. Assim, o Banco do Brasil iniciou um processo de abertura de subsidiárias, de diversificação de produtos e serviços e intensificação dos esforços de captação de recursos.

O processo de reforma teve continuidade em 1988. A Nova Constituição Federal estabeleceu em seu artigo 164 que as disponibilidades de caixa da União devem ser depositadas no Bacen, perdendo o Banco do Brasil grande parte de sua função de “caixa” do Tesouro, o que significou uma perda próxima a US\$ 7 bilhões (VIDOTTO, 2001) em depósitos até então não remunerados, fragilizando ainda mais o BB.

Dessa forma, o Banco do Brasil passou a atuar com duas visões distintas e complementares. De um lado, uma empresa comprometida com os objetivos governamentais e com a mobilização de recursos para impulsionar o desenvolvimento nacional; de outro, uma

empresa com feições mercantis, que necessitava ser rentável para ocupar posição de destaque no sistema financeiro.

Segundo Oliveira (2001), o trabalho que teve de ser feito foi de mudança cultural, já que o Banco do Brasil podia praticar quaisquer operações ativas, passivas e acessórias permitidas à rede bancária, a partir do Voto 045 do CMN, de 30 de janeiro de 1986.

A mudança cultural começou a ser trabalhada durante o ano de 1986, por meio de uma campanha intensiva de captação, já que não havia mais a utilização despreocupada dos recursos oriundos do Tesouro Nacional.

Ainda em 1986, houve o lançamento de novos produtos e serviços. Durante esse ano, criou-se a BB-DTVM – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários e sucederam-se os lançamentos de produtos tais como a caderneta de poupança, compra e venda de barras de ouro, fundos de investimentos em ações, Cheque Ouro Família, Crédito Rápido, dentro de um esforço de colocação da empresa em melhor situação de competição frente os concorrentes privados (BANCO DO BRASIL, 1986). Novos serviços também foram agregados para oferecer mais comodidade aos clientes: SAO – Serviço de Atendimento Opcional e SAD – Sistema de Atendimento Domiciliar (BANCO DO BRASIL, 1986).

A partir de 1987, teve o início o processo de modernização do Banco do Brasil, para dar continuidade ao processo de ajustes iniciado no ano de 1986, recaindo o foco sobre problemas estruturais. Segundo Oliveira (2001), os problemas detectados foram: a) relação incestuosa com o acionista majoritário; b) folha de pagamento impagável; c) má formação gerencial, com administradores despreparados e sem ferramentas adequadas; d) existência de inversão de valores em termos salariais na carreira funcional – um caixa ganhava mais que o Chefe de Departamento; e) defasagem tecnológica; e f) rede inadequada.

Houve, então, em 1987 a revisão da estrutura física e de pessoal das agências, das rotinas de trabalho, da automação e do processo decisório, “em busca de aperfeiçoamentos capazes de assegurar melhores condições para bem servir à coletividade” (BANCO DO BRASIL, 1987, p.28).

Cresceu a família Ouro, com a diversificação de produtos. Os principais produtos e serviços lançados foram: a) o cartão de crédito do Banco do Brasil, sob a bandeira Visa International; b) o OuroFix Fundo de Renda Fixa; c) a Conta-Ouro, opção de investimento em títulos, com rentabilidade diária; e d) o Plano Verão-Ouro, com atendimento especial nas cidades turísticas e outras facilidades aos turistas.

Ainda na linha de atuar como verdadeiro conglomerado financeiro, em 1988 foi criado o BB-Banco de Investimentos (BB-BI), com o objetivo de coordenar suas participações nas várias empresas afins e de participar de outras atividades produtivas, inaugurando o que depois seria conhecido como instrumento de gestão de participações, ou mais recentemente, governança corporativa.

O Centro Cultural Banco do Brasil foi criado em 1989, como um dos mais importantes pólos de convergência das atividades culturais do Rio de Janeiro, reunindo teatro, cinema, sala de vídeo, biblioteca, salas de ensaios, salas de exposições, restaurantes, salão de chá, museu e arquivo histórico em 17 mil metros quadrados de área útil (BANCO DO BRASIL, 1989).

Em 1989, o Banco do Brasil configurava-se como um conglomerado financeiro, com subsidiárias atuando nos segmentos de distribuição de títulos e valores mobiliários, crédito, financiamento e investimento, leasing, corretagem de seguros e administração de cartões de crédito.

No entanto, com o esgotamento dos efeitos de estabilização dos planos econômicos e os acentuados ganhos inflacionários, em virtude do retorno da inflação, o Banco do Brasil voltou a acomodar-se.

5.2 FASES DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

Como já referenciado no capítulo 3, para o presente trabalho foram utilizados procedimentos propostos pela *Direct Research* (MINTZBERG, 1979), dentre os quais, está a formulação de etapas estratégicas. Nesses períodos, os dados sobre decisões e ações foram

organizados em ordem cronológica e esquematizados para permitir uma inferência das estratégias ocorridas em cada período.

Os relatórios anuais do Banco do Brasil no período estudado formam a base deste capítulo.

Para explicar o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil, no período compreendido entre 1995 e 2004, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização (Quadro 13). Entende-se por eventos críticos as mudanças estratégicas que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação.

	Data	Evento Crítico
1	1994	PERÍODO PÓS-PLANO REAL
2	1995	PREJUÍZO RECORDE DO BB
3	1995	PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO - PDV
4	1996	CAPITALIZAÇÃO DO BB – R\$ 8 BILHÕES
5	1997	NOVA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL
6	1997	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES – SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL E POR NÍVEL DE RELACIONAMENTO
7	1997	GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL – ADOÇÃO DO BALANCED SCORECARD –
8	1997	A PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS COLIGADAS – BRASILCAP, BRASILSAUDE, BRASILVEICULOS, BRASILPREV E ALIANÇA DO BRASIL
9	1997	O INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA
10	2000	O PORTAL bb.com.br
11	2001	NOVA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL – A DIVISÃO EM PILARES VAREJO, ATACADO, GOVERNO E RECURSOS DE TERCEIROS
12	2003	A SEGMENTAÇÃO PARA CLIENTES DE ALTA RENDA – ESTILO E PRIVATE

Quadro 13 – Eventos críticos

Para tornar mais transparente e conclusivo este estudo, o período abrangido pela pesquisa, de 1995 a 2004, está dividido em quatro períodos, consideradas etapas estratégicas relevantes. São elas (Quadro 14):

	Etapas Estratégicas	Acontecimentos
I	1994-1996	O saneamento de ativos e a capitalização
II	1996-1997	A revisão estrutural e cultural
III	1998-2000	O foco nos fatores de competitividade
IV	2001-2004	A busca pela adição de valor

Quadro 14 – Etapas Estratégicas

Essas etapas estratégicas serão analisadas nesta seção. O relato dos eventos de interesse faz-se concomitantemente com o discurso histórico de cada período destacado.

A análise abrangerá, na ordem, o posicionamento da instituição no esquema de Hrebiniak e Joyce (1985), relativo ao grau de determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica da organização, a identificação dos *Stakeholders* relevantes e as implicações estratégicas resultantes de sua interação com a empresa; o reconhecimento, o processo de formação e classificação das estratégias desenvolvidas e a classificação dos tipos estratégicos peculiares à organização, no período considerado.

5.3 ETAPA ESTRATÉGICA I – O SANEAMENTO DE ATIVOS E CAPITALIZAÇÃO

5.3.1 As Transformações Organizacionais

No período 1995 a 1996, houve grandes mudanças no Banco do Brasil, as quais se caracterizaram como um “Choque de Administração e de Resultado”. Foram introduzidas medidas consubstanciadas em um plano de ajustes, iniciado em fevereiro de 1995, com foco em duas premissas básicas: no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro, por meio da elevação das receitas e redução das despesas; e no médio e longo prazo, modernizar a Empresa para enfrentar o desafio de conviver em ambiente competitivo e de estabilidade econômica.

Em 16.02.1995, assumiu a Presidência do Banco do Brasil Paulo César Ximenes Alves Ferreira; ele e sua equipe, antes mesmo da posse, começaram a desenvolver um plano de trabalho denominado Programa de Ajustes 95/96.

O plano tinha por objetivo implementar uma série de ajustes para, rapidamente, tentar equilibrar as finanças da Empresa e torná-la mais competitiva. O diagnóstico revelava alguns problemas de grande dimensão: uma estrutura de custos extremamente gravosa, quando comparada com a capacidade de geração de receitas; uma inadimplência muito acentuada,

extremamente onerosa, e um hiato tecnológico em relação à concorrência, absolutamente dramático (VIEIRA, 2001).

A fim de solucionar o problema de estrutura de custos, foram analisadas várias opções e concluiu-se que a solução não passaria por fechamento de agências deficitárias.

Havia pequeno número de funcionários localizados nesses pontos, normalmente de menor porte, o que não levaria a ganhos substanciais em termos de custos capazes de levar a Empresa ao resultado de que necessitava.

A solução que parecia mais adequada seria, então, aumentar a escala do banco de varejo, o que permitiria direcionar a estrutura de receitas um pouco mais para prestação de serviços ou receitas decorrentes de tarifas e prestação de serviços.

O diagnóstico realizado e as soluções identificadas levaram à elaboração de programa de ajustes que conjugava amplo conjunto de medidas organizadas em planos, com os seguintes conteúdos: 1) Novo Modelo de Gestão; 2) Plano de Otimização da Capacidade Operacional; 3) Plano de Modernização Tecnológica e Informações Gerenciais; 4) Plano de Otimização de Recursos Humanos; 5) Plano de Redução de Custos e Recuperação de Despesas; 6) Plano de Elevação e Geração de Receitas; e 7) Medidas Emergenciais de Impacto (BANCO DO BRASIL, 1995b).

O Novo Modelo de Gestão visava modernização administrativa do Banco do Brasil e trabalha na direção da busca de dinamicidade e agilidade decisória. Objetivava, ainda, a implantação de Sala Unificada para a Diretoria; a apuração de resultados por negócio, por dependência e por área geográfica; o *empowerment* dos níveis gerenciais e departamentais e a definição de responsabilidade e avaliação de desempenho de administradores (BANCO DO BRASIL, 1995b).

O Plano de Otimização da Capacidade Operacional tinha como objetivo a reformulação do modelo organizacional e operacional da Empresa, na busca da otimização de resultados e da capacidade instalada (BANCO DO BRASIL, 1995b).

O Plano de Modernização Tecnológica e Informações Gerenciais visava a adoção de soluções tecnológicas modernas para a automação bancária e de escritórios, com utilização de sistemas de informações voltados para a melhoria da ação gerencial e pressupunha a redefinição da planta tecnológica e um programa de investimentos dirigidos para a Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 1995b).

O objetivo do Plano de Otimização dos Recursos Humanos era otimizar a alocação, a capacitação, a utilização e o acompanhamento de desempenho dos recursos humanos disponíveis na Empresa. Previa a realocação de pessoal, a revisão do plano de cargos e salários e a capacitação dirigida dos funcionários (BANCO DO BRASIL, 1995b).

O Plano de Redução de Custos e Recuperação de Despesas tinha como objetivo a identificação de áreas com possibilidade de redução de custos, sem perda de qualidade, e de ressarcimento de despesas de conta de terceiros e incluía recursos materiais, recursos humanos, planejamento tributário e evasão de receitas, segundo Banco do Brasil (1995b).

Com relação à redução de despesas, o programa contemplava vasto elenco de medidas que abrangiam a racionalização dos recursos materiais, a intensa utilização de modernos sistemas de informática, a redução das despesas com pessoal e a venda de imóveis ociosos.

O Plano de Elevação e Geração de Receitas visava o incremento das receitas do Banco do Brasil, com base no crescimento do volume de negócios, na melhor gestão dos recursos existentes e na atuação em mercados e produtos ainda pouco explorados pela Empresa. O plano continha medidas de gestão financeira do *portfolio* de produtos, de incremento dos negócios com subsidiárias, de desenvolvimento de Unidades de Negócios Corporativos, para propiciar atendimento diferenciado ao segmento de grandes empresas, e de introdução de novos produtos e novos mercados (BANCO DO BRASIL, 1995b).

As Medidas Emergenciais de Impacto visavam identificar ações de impacto no curto prazo, que pudessem contribuir para a reversão do quadro de déficit estrutural em que se encontrava a Empresa. Dentre as principais medidas estavam a solução de pendências com o Tesouro Nacional referentes a créditos do Banco do Brasil não resolvidos, o recebimento de créditos inadimplidos e a alienação de imóveis não de uso. Constavam do plano, também, ações referentes a planejamento tributário e incremento de negócios, além de medidas

específicas para a área internacional, que incluíam revisão da rede de dependências (BANCO DO BRASIL, 1995b).

Com a implementação desses planos, começou efetivamente um processo de grandes mudanças no Banco do Brasil.

Para a adequação do quadro de pessoal, que contava com 119.380 funcionários, ao final de 1994 e tentar resolver o problema com a folha de pagamentos, foi lançado o PDV - Programa de Desligamento Voluntário, ao qual aderiram 13.388 funcionários.

Um novo modelo de gestão foi estruturado partindo para a gestão colegiada; para a adequação administrativa; para a busca de dinamicidade e agilidade decisória; para a adoção de sala unificada para a Diretoria e para a apuração de resultado por negócio, por dependências e por área geográfica.

Na tentativa de amenizar os efeitos da descontinuidade administrativa que afeta de forma particular a gestão das empresas públicas, tornando difícil a consecução de programas de longo prazo, introduziu-se a prática de *empowerment* nos níveis gerenciais e departamentais. Isso significava maiores poderes para as pessoas permanentes na Organização. Foi a partir dessa idéia que nasceu o “Comitê Executivo”, composto por executivos de primeira linha, subordinados à Diretoria, que pretendia estabelecer um cinturão de proteção da Empresa contra ingerência externa.

Dentro do Plano de Otimização da Capacidade Operacional, com o objetivo de aprimorar a dinâmica administrativa e operacional, nasceu a estruturação por Unidades Estratégicas de Negócio, Unidades de Função e Unidades de Assessoramento, que foi implementada a partir de 1996, com destaque para a criação de uma “controladoria”. Essa estruturação veio possibilitar a identificação da fonte de receitas e a margem de contribuição de cada unidade para o resultado da Empresa.

Em 1995, o Banco do Brasil conseguiu autorização do Banco Central e do Ministério da Fazenda para expandir a rede, sem que houvesse expansão do número de funcionários, por meio da divisão de grandes agências, o que resultou na expansão da rede, com redução dos custos.

A implementação do Plano de Elevação e Geração de Receitas exigiu entrada em novos mercados, novos negócios e lançamentos de novos produtos. O Banco do Brasil era o maior banco de varejo, mas não tinha preocupações de varejo. Então começou a criar produtos destinados ao varejo e a focar o atendimento específico a conjunto de clientes com comportamento semelhante. Foi aperfeiçoado o cartão de crédito e lançada a concessão de crédito por terminal eletrônico, por exemplo, como esforço de dedicar-se de forma especial ao segmento.

Quando a equipe Ximenes assumiu a administração, em fevereiro de 1995, a Empresa passava por profunda crise de liquidez, provocada pela contenção do processo inflacionário a partir de junho de 1994 e agravada pelo volume da folha de pagamento.

O primeiro movimento para resolver o problema de liquidez foi uma campanha de captação, que, em 90 dias, proporcionou ao Banco do Brasil R\$ 3 bilhões. Assim que se encerrou a campanha de captação, foi lançada uma campanha de recuperação de crédito, em função da inadimplência decorrente da estrutura de concessão de crédito existente até então.

A campanha de recuperação de crédito trouxe o resgate da cultura de cobrança de créditos e da importância da qualidade do deferimento, como também obteve o efeito moralizador com as batalhas judiciais pelo recebimento de dívidas.

Os negócios rurais e agroindustriais mereceram destaque especial no programa de reformas por que passou o Banco do Brasil, em função do endividamento do setor agrícola brasileiro, nos anos de 1994 e 1995, que deu margem a uma CPMI - Comissão Parlamentar Mista de Inquérito, na busca das razões do endividamento.

Os resultados decorrentes do Programa de Ajustes 95/96: 1) o aumento da participação no mercado em segmentos de produtos tradicionais – depósitos a vista, a prazo e de poupança; 2) a consolidação da liderança na indústria de fundos de investimentos e nas operações de câmbio; 3) a ascensão do *Ourocard* ao primeiro lugar do ranking de bandeira Visa no País; 4) os resultados obtidos pelas subsidiárias, que passaram a representar forte instrumento de incremento de negócios e receitas para a Empresa; e 5) a ampliação das receitas provenientes de tarifas sobre serviços, que praticamente dobraram no exercício (BANCO DO BRASIL, 1995a).

No final de 1995 e início de 1996, aflorou um grave problema com a qualidade da carteira de créditos do Banco do Brasil. A economia ficou bastante desestabilizada, não só em função dos desequilíbrios provocados pela inflação, mas, também, após a queda da inflação e a abertura econômica que foi estabelecida a partir do Governo Collor. Muitas empresas começaram a quebrar e o Banco do Brasil, que estava muito posicionado em crédito, começou a ter problemas.

Começou a fazer composição de dívidas e a renovar operações de clientes que não tinham como arcar com suas obrigações junto a ele. A partir de 1995, os créditos sem condição efetiva de serem honrados passaram não mais a ser “rolados”.

Com isso, a inadimplência começou a aparecer de forma bastante evidente, o que agravou a rentabilidade do Banco do Brasil, levando-o a prejuízos que começaram em 1995.

Então, foi necessário um segundo movimento de mudança, em um horizonte maior do que o do Programa de Ajustes 95/96. Em 1996 foi desenvolvido um novo trabalho, que passou a ser chamado de Plano de Reestruturação.

O Plano de Reestruturação foi elaborado com finalidade de melhor estruturar a Empresa para enfrentar o mercado mais competitivo diante do quadro de estabilização econômica e de globalização do setor financeiro. O Plano veio introduzir novas técnicas de gestão de recursos humanos e de gestão financeira e, também, veio resolver uma série de deficiências estruturais que o Banco ainda tinha na sua relação com o Governo, as quais se encontravam pendentes de solução.

O Plano de Reestruturação, que foi concebido em complemento ao Plano de Ajustes iniciado em fevereiro de 1995, era composto de sete pilares complementares entre si: 1) recomposição da estrutura de capital; 2) reformulação da gestão da Empresa; 3) melhoria da estrutura de ativos; 4) revisão das práticas de crédito; 5) modernização tecnológica; 6) reestruturação administrativa; e 7) estratégias mercadológicas.

As principais medidas adotadas foram as seguintes (BANCO DO BRASIL, 1995a):

Recomposição da Estrutura de Capital

- Readequação do Patrimônio Líquido à Resolução Nº 2.099 de 1994 do Banco Central do Brasil – Índice de Adequação do Capital, Acordo de Basiléia;
- Chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, por meio da emissão de ações Ordinárias Nominativas – ON – e Preferenciais Nominativas – PN – “no percentual de 589% da posição acionária existente em 28 de março de 1996, com garantia do Tesouro Nacional para aquisição de eventuais sobras” (BANCO DO BRASIL, 1995a, p.30);
- Aquisição pelo BB Investimentos, junto ao Fundo Nacional de Desestatização e Fundo de Amortização da Dívida Pública, de ações de primeira linha, de propriedade da União, até o valor correspondente a R\$ 2,9 bilhões, a fim de minimizar efeitos sobre a dívida pública; e
- Concessão às ações Preferenciais Nominativas – PN – inclusive às já existentes à época, do direito de voto restrito para indicação de representante no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal.

Reformulação da Gestão

- Estabelecimento de salvaguarda para assegurar a continuidade administrativa e o cumprimento da missão do Banco do Brasil, com a reformulação do Conselho de Administração que passou a ter sete integrantes, sendo quatro representantes da União, dois dos acionistas privados e um dos empregados que sejam acionistas. O representante dos empregados seria indicado por clube de investimento – com participação mínima de 3% do capital social da Empresa – formado por funcionários em atividade ou aposentados;
- Introdução da prática de maioria qualificada de cinco votos para aprovação, no Conselho de Administração, da “Política Geral de Negócios” do Banco, da escolha do titular da Auditoria Interna e do Auditor Independente e da eleição da Diretoria, exceto o Presidente nomeado pelo Presidente da República;
- Mudança qualitativa do Conselho Fiscal, que passou a contar com dois membros eleitos pelos acionistas detentores de ações ordinárias, um pelos acionistas minoritários detentores de ações preferenciais de voto restrito e um pelos detentores de ações de qualquer espécie, exceto o acionista controlador;
- Melhoria da Estrutura de Ativos;

- Redução dos riscos de descasamentos existentes na estrutura de ativos e passivos, com ênfase no descasamento de moeda, na definição do *mix* de produtos e na redução do índice de risco da carteira de crédito;
- Redução do prazo de transferência de operações para créditos de liquidação duvidosa; e
- Equacionamento de pendências remanescentes junto ao Tesouro Nacional.

Revisão das práticas de crédito

- Modernização dos métodos de trabalho e desenvolvimento de instrumento para melhorar o gerenciamento de risco, em conjunto com Programa Permanente de Qualidade do Crédito – desvinculação das funções operacionais e de crédito.

Modernização Tecnológica

- Investimentos maciços para atualização do parque de equipamentos; Instalação de novas salas de auto-atendimento, leitores de código de barras e de cheques, atendendo a todas as agências e *cash dispensers* em agências e supermercados; ampliação da capacidade do *home banking*, dentro do programa Linha Direta BB; interligação de todas as agências ao sistema de compra e venda de ações *on-line* e prestação de serviços bancários por meio da *Internet* comercial.

Reestruturação Administrativa

- Ênfase na redução de custos administrativos e na melhoria da capacitação dos empregados;
- Foco do novo modelo organizacional em segmentos de mercado – a Empresa foi estruturada em unidades administrativas, denominadas unidades estratégicas de negócio, de função e de assessoramento; e
- Revisão do plano de cargos e salários, de modo a não mais privilegiar o fator tempo de serviço, adotando-se sistema de remuneração flexível e profissionalização com planejamento autogerenciado de carreira.

Estratégias Mercadológicas

- Inserção definitiva nos mercados de capitais, de seguridade, de *agribusiness*, de negócios com o Governo, de administração de fundos de investimentos e de dinheiro eletrônico.

De todas as medidas adotadas no Plano de Reestruturação, a capitalização, que fazia parte do Programa de Recomposição da Estrutura de Capital, foi a que causou mais impacto na opinião pública e no público interno do Banco do Brasil.

Para colocar o Banco em uma nova posição de equilíbrio, foi necessária uma mega-capitalização no valor de R\$ 8 bilhões.

5.3.2 Evento Crítico 1 – Período Pós Plano Real

Como já abordado no Capítulo 4, o setor financeiro sofreu as conseqüências do Plano Real, com a estabilização econômica e conseqüente redução de sua participação no PIB – Produto Interno Bruto.

O ambiente no Banco do Brasil era de abertura para o mercado. Contudo, a exemplo de todo o sistema financeiro, havia uma crise de liquidez provocada pela perda de *floating*, decorrente do estancamento do processo inflacionário.

O forte aperto de liquidez decorrente do monitoramento da política monetária, tornou delicada a situação de vários bancos, inclusive alguns de grande porte. A captação de recursos, mesmo no interbancário, ficou mais difícil em função dos maiores riscos envolvidos, enquanto as taxas de juros foram majoradas e o crédito tornou-se seletivo e escasso.

No contexto político, o Congresso Nacional aprovou em 1995 a flexibilização dos monopólios do petróleo, e das telecomunicações e começou a trabalhar a aprovação das

reformas previdenciária, tributária e administrativa, bem como a aceleração do programa de privatização.

Nesse ambiente, o Sistema Financeiro Nacional passou por um processo de reorganização, em que a queda do lucro inflacionário foi sendo compensada por aumento da produtividade, geração de novos produtos, busca de novos mercados e elevados investimentos em tecnologia.

5.3.3 Evento Crítico 2 – Prejuízo Recorde do BB

Após a medida de maior impacto sobre a empresa, a perda da Conta Movimento em 1986, o BB foi submetido a regras de funcionamento que o aproximaram dos demais bancos. Porém, a ação creditícia do BB passou a depender de suprimentos de recursos com que continuou a operar em nome do Tesouro Nacional (VIDOTTO, 2001).

A liberação desses recursos foi transferida para a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), o que não o liberou de comprometer recursos próprios e mobilizados no mercado. Nesse arranjo, ganha importância o aporte de recursos do Tesouro, onde acumularam-se atrasos ou dilatação de prazos de repasses, configurando um artifício de financiamento do Tesouro. Essa sistemática trouxe grande fragilização financeira e patrimonial para o BB, pois o Tesouro ganha importância na perda de rentabilidade da Empresa, além de acumulação de passivos não reconhecidos pela STN.

Além disso, outra vantagem operacional associada ao papel de agente financeiro do Tesouro também foi suprimida. Em 1991, o Banco do Brasil perdeu a exclusividade do recolhimento dos tributos federais e do fechamento do câmbio das estatais, reduzindo sua rentabilidade e concorrendo para diminuir sua participação no mercado de câmbio (VIDOTTO, 2001).

Com o propósito de conferir maior consistência fiscal ao Plano Real, o governo se predispôs a consolidar os passivos pendentes com órgãos da administração direta – os

chamados “esqueletos no armário”. Segundo Vidotto (2000), o BB ocupa lugar de destaque, ao lado da Siderbrás, conta-petróleo, FCVS e outros.

O acerto de contas instalado pela Portaria MF 150, de 26.04.95, lança luz sobre o caráter da relação financeira entre o BB e o Tesouro. Um primeiro grupo de passivos compõe-se de comissões sobre empréstimos realizados pelo BB como agente financeiro do Tesouro, como exemplos as operações com o Instituto do Açúcar e do Alcool – IAA, com o Instituto Brasileiro do Café – IBC, a RFFSA – Rede Ferroviária Federal, as Indústrias Nucleares Brasileiras e com o Departamento Nacional de Estrada de Rodagem. Outra parcela refere-se a empréstimos simplesmente não retornados, concedidos a órgãos federais e autarquias, nos quais o BB agiu sob orientação do Tesouro (estaleiros privados e SUNAMAM).

Outras pendências referem-se a equalizações de taxas de juros de empréstimos a taxas favorecidas, incluindo-se programas de irrigação, créditos referentes às safras de 1991 e 1992 e a construção da Linha Vermelha, no Rio de Janeiro. O BB honrou fianças e avais, como a inadimplência da Cooperativa de Produtores de Açúcar de Alagoas (1991). Ainda temos o ressarcimento de serviços executados pela CACEX antes e depois da transferência para a administração direta, tais como a sustentação do preço internacional do café, quando o BB fez compras junto a empresas salvadorenhas (VIDOTTO, 2001).

Com o advento do Plano Real, o Banco do Brasil teve de conviver com a política monetária restritiva, com o recrudescimento da inadimplência e o descompasso entre ativos em dólar e passivos em real, fatores que, aliados a reflexos da perda de receitas de *floating*, causaram forte impacto no seu desempenho financeiro.

Segundo Vidotto (2000), o volume de depósitos à vista no BB caiu de R\$ 9,6 bilhões para R\$ 4,7 bilhões, além da valorização cambial, ao desvalorizar os ativos do banco no exterior. No início de 1995, agrava-se o desempenho do BB, atingindo um prejuízo de R\$ 2,4 bilhões, sendo relevante a provisão para devedores duvidosos.

A situação de crise foi aumentada, com o agravamento da situação na agricultura, precipitada pela negociação conflituosa entre a bancada ruralista e o Executivo, com o Congresso rejeitando o veto presidencial à eliminação da TR (Taxa Referencial) como indexador dos contratos vencidos e em ser.

A inadimplência atingiu patamares recordes, atingindo não só os devedores do setor agrícola, como também os do crédito geral (indústria e comércio). De acordo com Rufino (1996), de cada R\$ 10,00 que o Banco havia emprestado, R\$ 4,00 entraram no tortuoso caminho das renegociações.

Os efeitos de todos esse fatos redundaram no prejuízo de R\$ 7,780 bilhões, o maior da história da Organização. Dos R\$ 7,8 bilhões de prejuízos, R\$ 5,5 bilhões foram provisões para empréstimos de difícil retorno.

A contradição entre as funções do banco como instrumento de política do setor público - em operações relacionadas com a dívida externa e o câmbio, com a gestão do crédito agrícola e com outros diversos tipos de atividades nas quais atua como agente do Tesouro - e a ausência de um esquema coerente de financiamento dessas operações são um dos fatores determinantes dos desequilíbrios patrimoniais do BB, tornados públicos àquela época.

5.3.4 Evento Crítico 3 – Programa de Desligamento Voluntário - PDV

Dentre as medidas de ajuste promovidas pelo Banco do Brasil, o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, ocorrido em julho de 1995, foi a que causou maior impacto sobre o conjunto da empresa (Rodrigues, 2001), pois representava uma grande mudança na empresa, “quebrava o paradigma da estabilidade”.

O programa atingiu os 107.000 funcionários à época e, desses, 55.000 foram considerados como elegíveis, ou seja, aptos a participarem do programa.

Cerca de 13.500 funcionários aderiram à proposta.

5.3.5 Evento Crítico 4 – Capitalização do BB – R\$ 8 Bilhões

Em 1996, dentro do Programa de Ajustes 95/96, houve a capitalização do Banco do Brasil, que fazia parte do Programa de Recomposição da Estrutura de Capital (Banco do Brasil, 1996).

Para colocar o BB em uma nova posição de equilíbrio, foi realizada uma mega-capitalização, no valor de R\$ 8 bilhões. O acerto de contas com o acionista foi levado ao limite (OLIVEIRA, 2001).

A capitalização foi parte de um projeto estruturado de reformas pelas quais o BB teria que passar, para que não mais surgissem as questões do passado. Segundo Vidotto (2000), a capitalização de R\$ 8 bilhões do Banco do Brasil constituiu o ápice de movimentos que sucederam o fim dos créditos subsidiados à agricultura, não se resumindo em reestruturar a instituição, mas sim inaugurar um novo arco de possibilidades para a empresa estatal.

Em decorrência da capitalização, a base acionária do Banco do Brasil ficou assim distribuída, em 31.12.1996: 72,7% das ações com o Tesouro Nacional; 5,5% com o BNDESPar; 14,8% com quatro grandes fundos de pensão; 1,0% com investidores estrangeiros; e 6,0% com acionistas diversos (BANCO DO BRASIL, 1996).

5.3.6 Análise Teórica da Etapa Estratégica I

Na tipologia de escolha organizacional de Hrebiniak e Joyce (1985), pode-se posicionar o Banco do Brasil no Quadrante I, correspondente à Seleção Natural, onde há “alto determinismo ambiental” e “baixa capacidade de escolha”.

Com a extinção da Conta de Movimento, que garantia recursos a baixos custos, o BB se viu obrigado a voltar-se para o mercado. Embora tenham sido criadas as subsidiárias e lançados novos produtos e serviços, esses movimentos foram motivados em defesa de uma posição no mercado, ou como reação à legislação. Não se tratou de uma escolha consciente de

novos rumos para a Organização. Uma condição ambiental – a extinção da Conta de Movimento por meio do voto 045, do CMN Conselho Monetário Nacional – determinou a posição do Banco do Brasil.

O “alto determinismo” pode ser caracterizado pelo grau de regulamentação, tanto no que se refere às características dos produtos, quanto aos níveis de performance, às exigências de capital ou quanto aos meios de conduzir os negócios (HREBINIAK E JOYCE, 1985). A indústria bancária apresenta essas características, tais como o voto 045 acima citado, que alterou o Sistema Financeiro Nacional e a regulamentação dos “bancos múltiplos”.

A Empresa voltou-se para a função *marketing*, começando sua abertura para o mercado em função de uma mudança ambiental. O tipo de adaptação por que passou o Banco do Brasil no período foi o de “Adaptação Defensiva” do modelo de Miles e Snow (1978). Havia, no Banco do Brasil, um estreito domínio produto-mercado, com poucos e tradicionais produtos, na maioria das vezes, relacionados às atividades de banco de fomento e de executor de políticas públicas. Os altos executivos do período detinham alta especialização em suas áreas específicas e as adaptações eram feitas de forma isolada, o que, segundo Miles e Snow (1978), são características da adaptação defensiva. A entrada no regime de competição fez aflorar no Banco do Brasil a crise de identidade, sobre a natureza da Empresa, que esteve presente em todo esse período, e que levou ao conflito público e privado, fato que dificultou a adaptação organizacional e a implementação das mudanças estratégicas necessárias para enfrentar a nova realidade.

Segundo o conceito utilizado nessa pesquisa de estratégia como um padrão de comportamento adotado ao longo do tempo, as principais estratégias utilizadas pelo Banco do Brasil foram lançamento de novos produtos, a modernização de produtos e serviços, a busca de eficiência, a mudança da cultura de aplicação para a de captação e a conciliação das atividades de banco público e privado. Pela complexidade empresarial e pela diversidade de negócios em que se encontrava o Banco do Brasil, não se encontrou um padrão único de comportamento organizacional.

O “*stakeholder*”, segundo o modelo de Mintzberg (1987) que mais influenciou a mudança do Banco do Brasil, de “autarquia de crédito” para “banco de mercado” foi o Governo, por meio da alteração da regulação das funções da Empresa. No caso específico, o

Governo era, também, o principal proprietário, já que detinha o controle acionário da Empresa, acumulando, então, o papel de governo e de proprietário no modelo de *stakeholders* da Organização. Também a “coalizão interna” interferiu nas escolhas feitas pelo Banco do Brasil e nas negociações após a extinção da Conta de Movimento.

5.4 ETAPA ESTRATÉGICA II – A REVISÃO ESTRUTURAL E CULTURAL

5.4.1 As Transformações Organizacionais

Em março de 1996, foi implementado o Programa de Reestruturação, centrado na capitalização pela acionista majoritário – o Governo – e na mudança de gestão. Como desdobramento desse programa de ajuste, foi feita a nova estratégia do Conglomerado BB, construindo uma visão de futuro e adotando uma nova missão: “Ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às exigências dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Em continuidade ao ajuste iniciado em 1995 com o PDV - Programa de Desligamento Voluntário, foi implementado o PAQ - Plano de Adequação dos Quadros de Pessoal, de cunho permanente, com o objetivo de incentivar transferência de funcionários para praças de difícil provimento e desligamento voluntário e incentivado de pessoal. Assim, em 1996, houve redução de 9.308 empregados e 7.033 estagiários nos quadros do Banco do Brasil que fechou o ano com 99 mil funcionários (BANCO DO BRASIL, 1996).

Durante o ano de 1996, foram desativadas 76 agências deficitárias e 34 CESEC - Centros de Processamento de Serviços e Comunicações, o que resultou na centralização de diversos serviços nos níveis estadual e regional, com conseqüente queda nos custos operacionais. Mais de 2.000 imóveis foram alienados em 1996, em continuidade ao Programa de Desimobilização (BANCO DO BRASIL, 1996).

O Plano de Reestruturação englobava outro aspecto considerado de grande relevância, que era a modernização tecnológica. Para isso, seria necessário um investimento maciço em

tecnologia. Havia, também, no Banco do Brasil, na época, uma falta de padronização muito grande de canais, de pontos de atendimento e de agências. Então, decidiu-se dotar toda a rede de agências com padrão visual único e, também, fornecer toda a infra-estrutura tecnológica necessária para o Banco, pelo menos, dobrar a quantidade de clientes.

O processamento tecnológico era dividido em dez centros espalhados pelo País e foi centralizado em Brasília. O centro de processamentos do Banco, praticamente, triplicou de tamanho. Houve intensa implantação de terminais de infra-estrutura tecnológica nas agências. E, segundo Oliveira (2001), tudo foi feito com o carro andando, o pneu foi trocado com o carro andando. Não dava para parar, fazer um novo banco e, depois, abrir de novo as portas.

No que diz respeito aos Programas Melhoria da Estrutura de Ativos e Revisão das Práticas de Crédito, foi realizada auditoria nos créditos do Banco, com aprovisionamento, no País, de todos aqueles considerados de difícil recuperação, o que acarretou a necessidade de capitalização, já comentada.

Com o objetivo de desvincular as funções de análise e estabelecimento de limites de crédito (risco) das funções operacionais (negócios), criou-se uma Central de Análise de Crédito em São Paulo, para permitir melhor seletividade no deferimento das operações, minimizando os riscos do processo, onde era mais crítica a situação de inadimplência.

No entanto, a mudança mais significativa do período 1995 a 1998 foi de natureza cultural e relacionada à motivação de pessoas. Os funcionários estavam desmotivados com o estado de destruição em que se encontravam as agências, principalmente no que diz respeito aos aspectos tecnológicos. Com as mudanças, foi alterado o clima organizacional e as pessoas passaram a sentir que trabalhavam em uma empresa que estava vencendo.

Na consecução do Programa de Estratégias Mercadológicas, deu-se prioridade ao segmento de varejo em razão de sua melhor rentabilidade para a Empresa, dos efeitos positivos da maior diversificação de risco e da otimização do aproveitamento da rede de atendimento. O Banco do Brasil lançou produtos, tais como: o cheque especial Classic, destinado às pessoas físicas de menor poder de consumo; o CDC Automático – Crédito Direto ao Consumidor na forma de Cheque Financiado; o Visa Electron, primeiro cartão de débito do País; e fundos de investimentos – BB-Privatização Light, inédito no mercado, que possibilitou

o acesso do pequeno investidor ao processo de privatização e o BB-PAR/RJ, fundo de participação em empresas emergentes do Rio de Janeiro.

A constituição de novas empresas teve prosseguimento com a Aliança do Brasil, para atuar no ramo de seguros de vida e elementares; com a Brasilveículos, que passou a atuar no ramo de seguro de veículos; com a Brasilprev, que passou a atuar no ramo de previdência complementar; e com a Brasilcap, que passou a atuar no ramo de títulos de capitalização.

No entanto, o lucro de R\$ 254,9 milhões do segundo semestre de 1996 não foi suficiente para reverter o prejuízo do primeiro semestre e assim o Banco do Brasil fechou o ano com prejuízo de R\$ 7,5 bilhões.

Em 1997 permanecia à frente do Banco do Brasil a mesma equipe montada por Paulo César Ximenes Alves Ferreira.

Durante 1997, o estremecimento do sistema financeiro com a perda crescente de participação da atividade no PIB - Produto Interno Bruto e a chegada dos conglomerados internacionais exigiram novas estratégias de redução de custos, de ampliação de investimentos em tecnologia, de restabelecimento da cultura de crédito e de disseminação da necessidade de foco nos resultados e capacitação de funcionários.

Iniciada a implementação do Plano de Reestruturação, o Banco do Brasil continuou demonstrando capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito e outros produtos e serviços moldados de acordo com a nova realidade econômica. Em 1997, a Empresa fez esforço extra no sentido da ampliação de sua base de clientes e, para sustentar esta nova fase, continuou a realizar investimentos maciços em novas tecnologias (BANCO DO BRASIL, 1997).

O Programa Novos Gestores, lançado em 1997, treinou, no ano, 439 funcionários com objetivo de identificar, desenvolver e certificar profissionais para atuarem em qualquer unidade da Empresa.

Foi instituído o novo PCS - Plano de Cargos e Salários, definindo os salários com base na prática de mercado e corrigindo o crescimento vegetativo da folha de pagamentos.

A continuação e expansão do Programa de Qualidade Total, que integrou todos os funcionários na construção de um novo banco, levou à conquista do certificado ISO 9002 para a administração de *Traveller's Cheques*, em outubro de 1997, e para a Central de Análise de Crédito, em novembro do mesmo ano.

As mudanças ocorridas a partir de 1995, revelaram que a maior instituição financeira da América Latina adquiriu notável sentido de velocidade e de capacidade de adequar-se às transformações do meio, saindo de um resultado negativo em 1996 e atingindo lucro, embora modesto, no exercício de 1997 – R\$ 573,8 milhões em valores correntes (BANCO DO BRASIL, 1997).

Durante 1998 permaneceu a equipe de Paulo César Ximenes Alves Ferreira, tendo havido a troca de um dos Diretores em 26.11.98.

Ao corrigir seu rumo, nos últimos anos, o Banco do Brasil reconstruiu parâmetros de qualidade do crédito, diversificou a oferta de produtos e serviços, racionalizou custos e investiu intensivamente em tecnologia.

O resultado conquistado em 1998 assinalou o acerto das medidas adotadas de redução de despesas de pessoal; de incremento das receitas advindas de prestação de serviços; de novo modelo de gestão do crédito; e de adoção de mecanismos inovadores na recuperação de créditos.

As medidas iniciadas em anos anteriores tiveram continuação, principalmente no que se refere à política de pessoal, à atualização tecnológica e ao lançamento de novos serviços, como foi o caso do Plano Ouro de Serviços para clientes pessoas físicas, que consistia no pagamento de tarifa única mensal pela utilização de diversos produtos e serviços.

O processo de expansão da base de clientes continuou e foram criadas “Salas de Agronegócios” que permitiam acesso do produtor rural a informações sobre tendências, cotações de preços futuros e produtos e serviços destinados ao mercado agropecuário.

A preocupação com resultados incorporou-se de forma definitiva em todas as ações da Empresa, com a adesão dos funcionários aos novos desafios mercadológicos.

5.4.2 Evento Crítico 5 – Nova Arquitetura Organizacional – 1997

Adotando um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado, baseado em Unidades Estratégicas de Negócios (UEN). Até então, o Banco do Brasil possuía tradicionalmente a estrutura departamentalizada por função. Dentro da nova arquitetura organizacional da empresa, foram divididos quatro grandes níveis: Diretoria, Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), Unidades de Função (UF) e Unidades de Assessoramento (UA), conforme figura 15 abaixo:

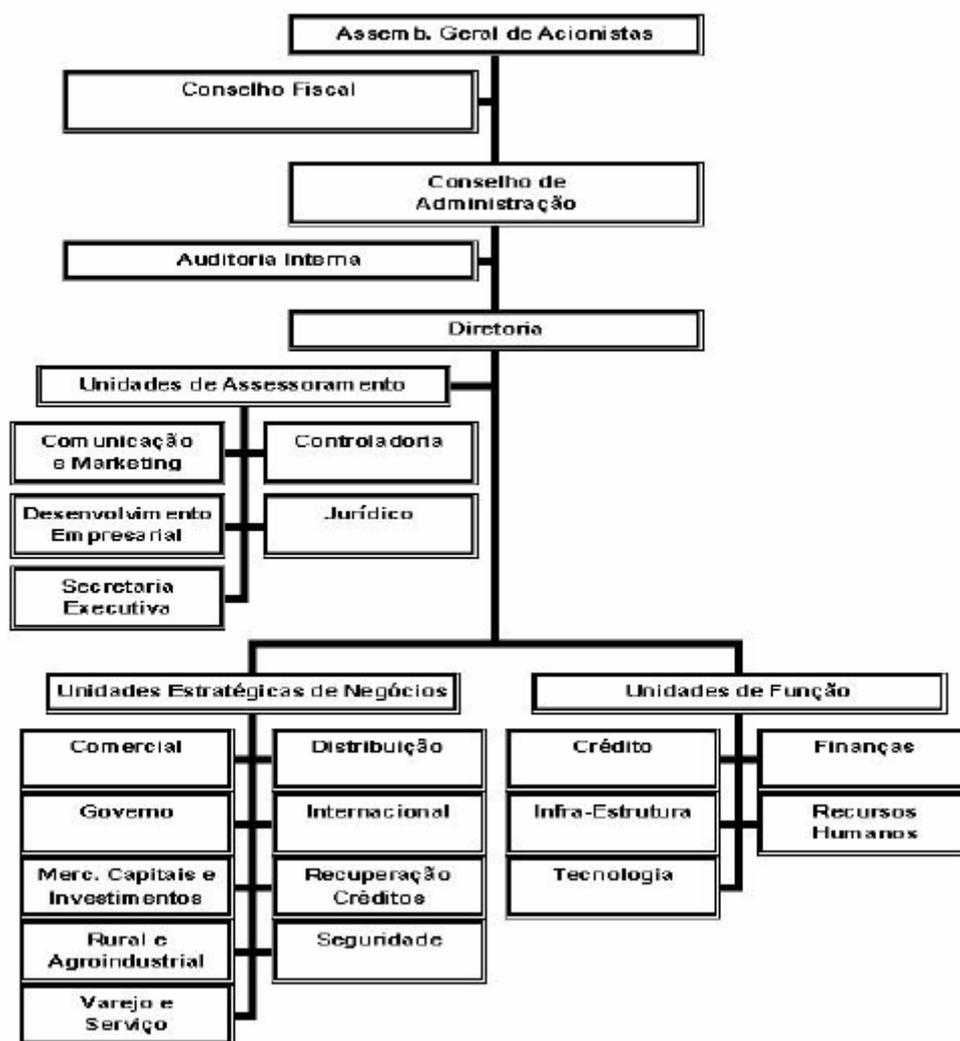


Figura 15 – Novo organograma do BB
Fonte: Vieira (2001)

A nova arquitetura organizacional do Banco do Brasil foi traçada tendo como premissas básicas: a) foco no cliente; b) agilidade, com estrutura leve e flexível, e fluxo de processos integrados, com administração descentralizada e por delegação (*empowerment*).

Os benefícios da Nova Arquitetura organizacional são:

- direcionar a empresa para os negócios estratégicos, focando-a no mercado;
- identificar e aproveitar rapidamente as oportunidades;
- agilizar a definição de prioridades estratégicas;
- delimitar e avaliar os resultados pela definição clara de áreas de atuação e de responsabilidade;
- melhorar o gerenciamento dos recursos alocados em cada uma das Unidades;
- apurar a margem de contribuição de Unidades, produtos e segmentos de clientes para o resultado global do Banco; e,
- permitir aos funcionários conhecer os limites de suas áreas de atuação e o desempenho esperado, visualizando claramente os resultados de seus esforços, e abrindo novos caminhos para o desenvolvimento de suas aptidões e potencialidades.

5.4.3 Evento Crítico 6 – Segmentação de Clientes – Segmentação Comportamental e por Nível de Relacionamento – 1997

O Banco do Brasil ainda tinha uma estrutura de custo muito pesada e precisava enxugar e gerar resultados para justificar a sua grande rede de agências e a quantidade de funcionários que possuía.

O BB então resolveu desenhar toda uma estratégia interna que passava por um investimento pesado em tecnologia. Adquiriu-se à época 30 mil terminais de auto-atendimento, a maior rede de terminais do país e da América Latina. Isso aconteceu no final de 98, onde se fez um esforço de migração de clientes dos serviços que aconteciam no caixa para soluções automatizadas.

Foi feita, também, uma segmentação da clientela, uma segmentação por renda. Utilizou-se como parâmetro salários mínimos. Os segmentos se constituíam de clientes que ganhavam até três salários mínimos, de três a dez, de dez a trinta, de trinta a setenta e acima de setenta salários mínimos (LA BANCA, 2001)

O *portfolio* para uma base de clientes que na época era de seis milhões requereu de quem estava à frente desse processo definir alguns grupos de clientes para fazer sua adequação. Foram priorizados naquele momento os segmentos de três a dez e de dez a trinta salários mínimos.

A estratégia utilizada para a expansão de base, nessa época, foi calcada na obtenção de folhas de pagamento, através de convênios com empresas e órgãos públicos. Foi um período de muito crescimento dentro do banco. Uma mala direta feita oferecendo crédito para milhares de clientes obteve 30% de retorno da comunicação, o que na verdade só se justificava porque era uma base muito inexplorada.

Essa estratégia teve uma vida. A venda de produtos começou a se esgotar. O atendimento no banco era de péssima qualidade e o cliente não estava satisfeito, surgindo a necessidade de uma segmentação com foco no cliente que se traduzisse tanto na adequação do *portfolio*, do atendimento, da comunicação, de preço, enfim, na adequação de todas as estratégias para cada segmento de cliente. Neste momento procurou-se encontrar no mercado uma segmentação que tivesse uma visão de cliente de forma que se pudesse desenvolver todo um relacionamento com a clientela (LA BANCA, 2001)

Foram traçados dois grandes movimentos na empresa: para continuar a expansão de base, a conquista de novas folhas de pagamento e para retenção dessa base o desenvolvimento de uma estratégia de fidelização, incluindo a segmentação comportamental. O objetivo maior da segmentação adotada foi desenvolver um relacionamento de longo prazo com o cliente e otimizar ainda mais os negócios.

5.4.3.1 Segmentação comportamental

O BB procurou no mercado soluções de segmentação e encontrou o trabalho da empresa *Euro Group*, uma consultoria francesa que já tinha um trabalho voltado para uma segmentação comportamental baseada no consumo de produtos e serviços bancários (LA BANCA, 2001).

O Programa de Segmentação de Clientes Pessoas Físicas passou a ser desenvolvido em conjunto pelas UEN de Varejo e Serviços, UA de Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial, UFs de Tecnologia e de Distribuição e *Euro Group* Consultores (BANCO DO BRASIL, 2000).

A segmentação comportamental resultou na classificação dos clientes em grupos homogêneos de comportamento de consumo de produtos bancários, e foi desenvolvida segundo um modelo estatístico que analisou, no período de um ano, variáveis como dados cadastrais, consumo de produtos e serviços, utilização de canais/agência, terminais de auto-atendimento, Internet, fone-fax, margem de contribuição.

Foram identificados sete segmentos de comportamentos diferentes no relacionamento com o Banco do Brasil. Os segmentos vão desde o básico, que é o cliente de menor consumo, até o estratégico, que é o de maior consumo. Todos os clientes do banco possuem uma identificação de conhecimento exclusivo da rede.

A segmentação pessoa física é uma ferramenta a ser utilizada pela agência por fornecer um retrato típico de cada segmento como orientação geral no tratamento dos clientes, apontando quais os produtos eles tem mais propensão para o consumo, quais os argumentos de venda podem ser mais eficazes e quais os canais são mais apropriados para cada segmento, não dispensando o conhecimento individual dos clientes, principalmente os que serão alvo de tratamento personalizado.

Pela dificuldade de se trabalhar sete segmentos de mercado, para atendimento do cliente desenvolveu-se outra segmentação, uma segmentação por renda e por investimento, dividindo os clientes em três níveis de relacionamento. A segmentação por nível de

relacionamento, que é uma prática de mercado, é conhecida pelo cliente, porque é importante que ele identifique no banco o ambiente em que deve ser atendido e as pessoas com quem ele deva se relacionar.

5.4.3.2. Segmentação por níveis de relacionamento

Por ser inviável manter um relacionamento estreito com todos os clientes, principalmente se são numerosos como no Banco do Brasil, decidiu -se agrupá-los em três níveis de relacionamento. Para tanto se verificou o potencial de cada cliente e a atuação da concorrência. Essa classificação define o tipo de relacionamento com cada nível, onde são considerados o volume de investimentos e a renda de cada cliente, o que permite atendê-los de forma padronizada em todas as agências do país. Utilizaram-se três parâmetros para o enquadramento dos clientes nos níveis de relacionamento: renda, volume de investimentos dentro da empresa e a questão das ações. Observou-se uma quantidade mínima de ações possuídas pelo cliente para enquadrá-lo em um ou em outro nível de relacionamento.

Desta forma, o Banco do Brasil utilizou sete segmentos comportamentais, para conhecer o cliente e orientar a venda de produtos e serviços, e três níveis de relacionamento para definir o modo com o cliente deve ser atendido (BANCO DO BRASIL, 2000).

No nível de relacionamento 1 encontra-se o cliente Exclusivo. São clientes que possuem renda superior a R\$ 4.000,00, ou investimento maior do que R\$ 50.000,00, ou outros clientes identificados pela agência como acionistas, autoridades, formadores de opinião. São atendidos em carteira com 300 a 600 clientes, preferencialmente em local distinto do público em geral, independentemente de a conta do cliente pertencer ou não à agência. Existe um gerente de relacionamento para administração de carteiras, individualmente ou com equipe de funcionários. O atendimento é pró-ativo, focado em prospecção e consultoria de negócios. Os clientes são orientados para utilização dos canais automatizados (BANCO DO BRASIL, 2000).

No nível de relacionamento 2 encontra -se o cliente Preferencial. Estão os clientes com renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.999,00, ou com investimentos entre R\$ 5.000,00 e R\$

49.999,00. O atendimento ocorre em grupos de oitocentos a um mil e duzentos clientes, administrado por funcionários do atendimento, isoladamente ou em equipe. São atendidos por meio de canais automatizados, o atendimento pessoal é reservado para momentos específicos de venda ou outras particularidades. O ambiente é diferenciado somente quando as características físicas da agência permitirem (BANCO DO BRASIL, 2000).

Clientes com renda inferior a R\$ 1.000,00, com baixo potencial de negócios, pensionistas e aposentados do INSS e usuários pertencem ao nível de relacionamento 3 e são atendidos em grupos de dois mil clientes. O acompanhamento na agência é realizado por equipes do atendimento de forma massificada. São orientados para realizar transações bancárias exclusivamente via auto-atendimento. Os dois outros níveis de relacionamento receberam nomes específicos (Exclusivo e Preferencial), este é chamado Pessoa Física.

A gama de informação que o BB passou a possuir, principalmente do cruzamento dos dados dos segmentos comportamentais *versus* os níveis de relacionamento, permite um conhecimento profundo da composição da sua base de clientes. Porém, conhecer é apenas o ponto de partida para as ações efetivas a serem utilizadas na segmentação para incrementar os negócios.

5.4.4 Evento Crítico 7 – Gestão do Desempenho Profissional – Adoção do Balanced Scorecard – 1997

Em 1997, foi adotado o *Balanced Scorecard* no Banco do Brasil, através da Gestão de Desempenho Profissional. O papel do Balanced Scorecard no BB:

- Mecanismo de integração entre estratégia corporativa e sistemas de mensuração de desempenho;
- Instrumento para consolidação das visões das diversas áreas do Banco do Brasil;
- Canal de comunicação da estratégia;
- Base para tomada de decisões na área de recursos humanos;
- Ferramenta para o estabelecimento e desdobramento de metas, do nível corporativo ao individual;
- Indutor de ações de desenvolvimento profissional; e

- Integrador dos vários sistemas de informação.

Com isso, o Banco do Brasil esperava estar implantando uma nova cultura, onde a gestão do desempenho dos funcionários deveria:

- Ser Percebida – por meio da identificação e coleta de informações sobre desempenho;
- Ser Analisada – através de observação fatos e dados geradores de desempenho; e
- Possuir Sistemática de Melhoria Contínua – por meio de ações de aperfeiçoamento, tendo em vista os objetivos organizacionais.

No Banco do Brasil, a preocupação em se conhecer o desempenho dos funcionários existe, há mais de duas décadas e foram vários os instrumentos utilizados.

Porém, havia a necessidade de se criar um mecanismo que considerasse:

- Customização para ajustar-se a mudanças no mercado;
- Os objetivos da unidade e da empresa;
- Foco no resultado;
- A satisfação dos clientes;
- Priorização do grupamento gerencial, principal responsável pelo desempenho da unidade;
- Estímulo ao autodesenvolvimento;
- Valorização do desempenho excelente;
- Acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- Subsídio a sistemas e processos de RH, como: retribuição, aprimoramento profissional, recrutamento, seleção, movimentação, etc.
- Conjugação de informações provenientes de diversas fontes; e
- Flexibilidade para acompanhar as transformações estratégicas.

Com a implantação da Gestão do Desempenho Profissional, O Banco do Brasil esperava que estas premissas foram consideradas, sem que se descartassem os aspectos válidos da experiência em processos de avaliação, construída ao longo da história do Banco do Brasil.

A Gestão do Desempenho Profissional é um ciclo contínuo composto de 3 etapas: planejamento, acompanhamento e balanceamento, que se integram, se completam e se sucedem.

A periodicidade é semestral para acompanhar o ciclo do negócio do Banco do Brasil.

O desempenho é acompanhado e avaliado por meio da observação de cinco perspectivas, conforme demonstra o Quadro 15.

	Metas	Fatores
Perspectivas	Estratégia e Operações	Resultado Econômico
	Satisfação do Cliente	Comportamento Organizacional
	Processos Internos	

Quadro 15 – As perspectivas Estratégia e Operações, Resultado Econômico, Satisfação do Cliente, Comportamento Organizacional e Processos Internos
Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 2006

As cinco perspectivas propostas (Figura 16) para harmonizar a gestão do desempenho dos empregados do Banco do Brasil foram:

- Resultado Econômico: compreende os itens que permitem avaliar o desempenho do empregado quanto à capacidade de gerar resultados a partir dos recursos que a empresa coloca à sua disposição;
- Estratégia e Operações: compreende os itens que permitem avaliar o desempenho do empregado no alinhamento de suas ações à estratégia da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade, voltando-se, principalmente, para a criação de valor no longo prazo;
- Satisfação do Cliente: compreende os itens que permitem avaliar o desempenho do empregado no atendimento às necessidades da clientela, voltando-se, principalmente, para o desenvolvimento da atual carteira de produtos e clientes nas fases de organização do atendimento, venda e pós-venda;
- Comportamento Organizacional: compreende os itens que permitem avaliar o desempenho do empregado no que se refere à sua contribuição para o desenvolvimento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo; e
- Processos Internos: compreende os itens que permitem avaliar o desempenho do empregado observando sua proficiência para a melhoria dos processos internos,

voltando-se especificamente para o conjunto de responsabilidades atinentes ao cargo e/ou função.

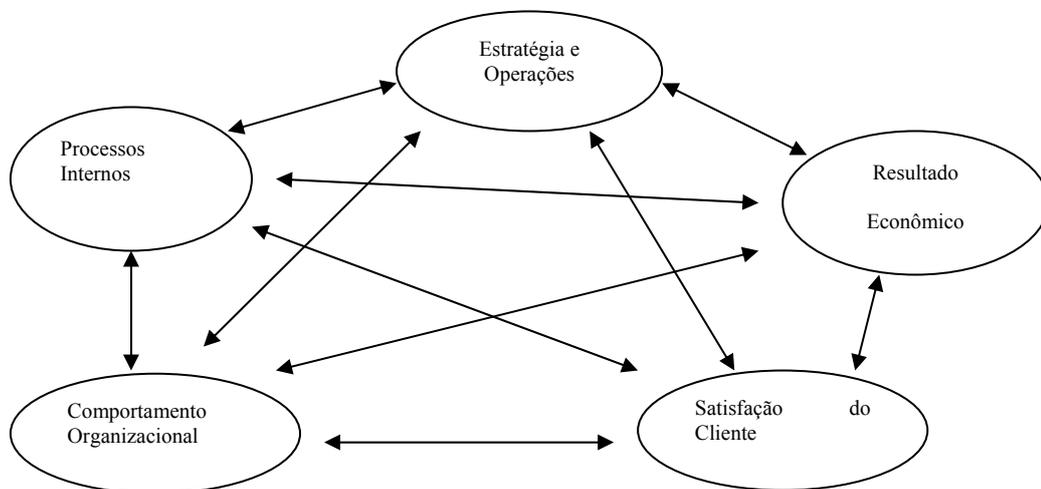


Figura 16 - Modelo de Perspectivas Pentágono-Estrela
Fonte: Rezende, 2004

A pontuação passa a ser obtida a partir da ponderação de metas e fatores de desempenho – num, total de até 600 pontos – que têm origem na celebração do acordo de trabalho entre avaliado e avaliador.

Os funcionários do Banco do Brasil foram, então, agrupados da seguinte forma:

- **Administração:** os funcionários que ocupam o primeiro nível hierárquico de uma unidade;
- **Gerenciamento:** os demais responsáveis pela gestão das unidades. Serão avaliados pelo superior hierárquico, de acordo com o resultado de sua área/setor;
- **Execução:** os funcionários que exercem funções eminentemente operacionais e de responsabilidade reduzida. Serão avaliados pelo superior imediato, conforme a contribuição individual para o resultado da unidade; e
- **Assessoramento:** os funcionários com responsabilidade sobre atividades eminentemente técnicas.

As perspectivas são focos de gestão que precisam ter o desempenho permanentemente mensurado, para que seja possível criar valor no curto, médio e longo prazos, a partir de uma visão equilibrada das ações empresariais.

As cinco perspectivas são empregadas para os quatro grupamentos (Quadro 16):

M e d i d a s		
Perspectivas	Metas	Fatores de Desempenho
Estratégia e Operações	Metas estratégicas	Matriz de Fatores
Resultado Econômico	Resultado	
Satisfação do Cliente	Pesquisa de Satisfação do Cliente	
Comp. Organizacional	Pesquisa de Comp. Organizacional	
Processos Internos	Indicadores de Melhoria de Processos	

Quadro 16 – Perspectivas, Metas e Fatores de Desempenho

Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 2006

Estratégia e Operações: o desempenho do grupamento Administração será mensurado a partir das Metas Estratégicas definida para a Unidade. Utilizando-se da Matriz de Metas, os gestores das unidades distribuirão metas para as equipes, cujos gerentes, por sua vez, distribuirão para os funcionários.

Resultado Econômico: Nesta perspectiva, a mensuração será realizada com base no orçamento ou pro meio de indicadores de desempenho da unidade. O resultado da unidade impactará, de forma ponderada, a pontuação de todos os funcionários nela lotados, em função do grupamento e da responsabilidade funcional.

Satisfação do Cliente: o desempenho será apurado por meio de pesquisa de satisfação de clientes e a pontuação será ponderada conforme o grupamento funcional. As agências terão seu resultado apurado nesta perspectiva através de pesquisa de satisfação de clientes.

As Superintendências são avaliadas pela agregação dos resultados das unidades jurisdicionadas.

Comportamento Organizacional: na perspectiva Comportamento Organizacional o desempenho será mensurado a partir de pesquisa confidencial junto aos funcionários da unidade. Serão considerados para desempenho somente os itens em que os gestores tenham envolvimento direto. A perspectiva de Comportamento Organizacional impactará o desempenho dos grupamentos Administração e Gerenciamento.

O desempenho dos outros segmentos serão impactados somente pelos fatores de desempenho.

Processos Internos: o desempenho será apurado a partir de indicadores de melhoria de processos e a pontuação será ponderada conforme o grupamento.

A Gestão de Desempenho Profissional foi implantada em 1997, com as metas corporativas distribuídas às unidades de negócios (diretorias de varejo, atacado, governo, etc.) e posteriormente aos funcionários através dos acordos de trabalho (ATB).

Na implantação, as características da Gestão de Desempenho Profissional – GDP são as seguintes:

- Objetivo: promover ações que integrassem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos funcionários, através de um sistema de informações sobre desempenho;
- Segmentos Avaliados: Administração, Gerenciamento, Assessoramento e Execução, na direção da empresa e na rede de agências;
- Etapas do Processo: planejamento, Acompanhamento e encerramento, dentro de um ciclo semestral;
- Balanceamento: Busca de equilíbrios entre função e nível de responsabilidade, considerando as diferentes perspectivas, metas e fatores de desempenho; e
- Conceitos: escala Likert de 6 pontos, variando do conceito 1 (desempenho insuficiente) ao conceito 6 (desempenho excelente).

O processo de Gestão de Desempenho adotado no Conglomerado Banco do Brasil apresenta como suporte teórico o *Balanced Scorecard*, desenvolvido e aplicado mundialmente em organizações de diversos ramos e atuação.

O emprego de tal referencial no Banco do Brasil, com as necessárias adaptações ao contexto da empresa, possibilita análise balanceada entre:

- As intenções estratégicas corporativas e os focos de atuação das várias áreas do Banco do Brasil;
- Necessidade de geração de resultado e a criação de valor no longo prazo;

- A administração por diretrizes e o gerenciamento por metas;
- A ênfase nas ocorrências e a percepção de tendências;
- As questões de mercado e as vocações internas;
- As aspirações dos empregados e as expectativas dos acionistas; e
- O pensamento globalizado e a atuação localizada.

As informações relativas ao desempenho do empregado compõem um placar formado pela pontuação das diversas perspectivas relacionadas com o desenvolvimento dos negócios, das operações e dos processos de trabalho.

As medidas objetivas são representadas por metas e têm seus desvios acompanhados em régua de dispersão que consideram, simultaneamente, risco e retorno.

A emissão do score (nota) relativo a uma medida objetiva estará, conseqüentemente, atrelada ao atingimento de uma situação decorrente do acordo de trabalho.

As medidas subjetivas são representadas por Fatores de Desempenho e derivam de padrões corporativos. A emissão do conceito relativo a uma medida subjetiva é realizada diretamente pelo superior hierárquico do avaliado, por meio de instrumentos que permitem associar a formalização aos fatos do ambiente de trabalho.

Então, são estabelecidos placares de desempenho profissional semestrais, para todos os segmentos de cargos e de dependências, a partir dos medidores objetivos e subjetivos.

As perspectivas selecionadas para dar corpo ao placar dizem respeito aos focos de gestão que precisam ter o desempenho permanentemente mensurado, para ser possível no curto, médio e longo prazo a partir da visão balanceada dos esforços gerenciais.

O desempenho, então, passa a ser acompanhado e avaliado por meio da observação das cinco perspectivas (Estratégia e Operações, Resultado Econômico, Satisfação do Cliente, Comportamento Organizacional e Processos Internos) e em duas dimensões: metas e fatores.

Às metas (medidas quantitativas dos resultados econômicos) e fatores (indicadores qualitativos de desempenho do corpo funcional) são atribuídos conceitos em uma escala de seis a um. Estas medidas somadas alcançarão um total de até 600 pontos.

A implantação do *Balanced Scorecard* foi de extrema importância, dentre outras, para que o Banco do Brasil pudesse superar as dificuldades na operacionalização do planejamento estratégico e na gestão do desempenho, num ambiente instável e desfavorável.

5.4.5 Evento Crítico 8 – A Participação das Empresas Coligadas – BRASILCAP, BRASILSAUDE, BRASILVEICULOS, BRASILPREV E ALIANÇA DO BRASIL – ANO 1997

Após ingressar nos segmentos de mercado de capitais, administração de fundos, crédito ao consumidor, cartões de crédito e *leasing* através de subsidiárias sob controle integral, o Banco do Brasil avançou para a previdência complementar, capitalização e diversos segmentos do ramo de seguros.

Nestes casos, o Banco do Brasil optou por uma composição acionária em que detém maioria relativa, mas não o controle da empresa. Este artifício acaba por não configurar a empresa como estatal, dispensando a necessidade de aprovação pelo Congresso para a sua constituição.

Ao final de 1997, o complexo de seguridade do BB passou a estar entre os sete maiores do Brasil, com vendas da ordem de R\$ 770 milhões.

Em outubro/97, a Brasilcap passou a ser líder no mercado de capitalização em arrecadação de receitas de prêmios. Era a quarta colocada no início do ano. O crescimento, em 1997, foi de 77% — faturamento de R\$ 1,02 bilhão. O total acumulado de títulos comercializados até o final do exercício foi de 2,8 milhões.

Na modalidade de pagamento mensal, fechou 1997 com 43% do mercado e reservas técnicas superiores a R\$ 1 bilhão. Manteve, assim, a liderança conquistada em 1996 naquela modalidade.

A Brasilprev começou a operar em todo o País no final de 1994. Em 1997 é a terceira no mercado de previdência privada aberta, em receita de contribuição de planos previdenciários. Em 1997, o faturamento foi de R\$ 252 milhões, variação positiva de 22,6% em relação a 1996. Cerca de 388 mil planos foram comercializados até 1997. A grande novidade do ano foi o Brasilprev Júnior, lançado em outubro. Produto inédito, vendeu 24 mil planos no exercício.

Com a reorganização societária da Brasilseg em junho/97, o Conglomerado passou a contar com a Companhia de Seguros Aliança do Brasil, empresa voltada para o mercado de seguros de vida e ramos elementares, e a Brasilveículos Companhia de Seguros. Com carteira superior a 360 mil veículos, a Brasilveículos apresentou faturamento de R\$ 78 milhões. Começou a operar em setembro/97.

Com a participação minoritária do Banco, o Ministério da Fazenda autorizou, a partir de agosto/97, o funcionamento da Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação, sociedade anônima criada para atender à demanda da classe exportadora brasileira. Trata-se da primeira associação internacional do BB no mercado de seguros.

5.4.6 Evento Crítico 9 – O Investimento em Tecnologia

O Banco do Brasil finalizou 1997 com investimentos em tecnologia da ordem de R\$ 262 milhões, além de ter contratado equipamentos em operações de *leasing* — R\$ 22,8 milhões. Até o ano 2000, o BB previa despendar mais R\$ 1,4 bilhão, aproximadamente.

Tabela 14 - Investimentos em Tecnologia entre 1995 e 1997

Recursos Tecnológicos Evolução	1995	1996	1997	% 95/97
Computadores PC	19.923	2.601	35.743	79,4
Mainframe (TB)	2,4	4,9	7,4	208,3
Mainframe (MIPS)	962	1.602	2.194	128,1
Fac-Símile	3.602	4.789	4.056	12,7
Home Banking Empresas	5.354	10.938	53.404	879,4

Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 1997

Com estes investimentos, a Empresa concluiu a integração de 100% de suas agências (2.777) ao sistema on-line. Adquiriu 27.534 novas estações de trabalho (microcomputadores),

entre as quais 22.820 terminais de caixa. Para apoiar sua extensa rede, providenciou a compra de mais 9.130 servidores, além de vários outros equipamentos, com vistas a aprimorar os serviços oferecidos aos clientes.

O Banco do Brasil expandiu a capacidade de processamento para 2.194 MIPS (milhões de instruções por segundo) — 43% a mais em relação a 1996 e 128% a mais em relação a 1995 (Tabela 14, acima). Para o aumento da capacidade de armazenamento de dados, adquiriu mais dois TB (*terabytes*) em discos de alta tecnologia, o que possibilitou melhor tempo de resposta nas aplicações on-line e maior confiabilidade na guarda de dados. O acréscimo de velocidade na recuperação de informações permitiu ao Banco do Brasil focar o desenvolvimento de aplicativos sob a forma on-line, com acesso imediato à sua gigantesca base de dados.

A capacidade de armazenamento de dados em todo o sistema de computação corporativa do BB passou de 2,2 TB, em dezembro/94, para 7,36 TB, em 1997. O incremento é de 234%.

5.4.7 A Análise Teórica da Etapa Estratégica II

No período 1996 a 1997, havia um ambiente de estabilidade econômica com aperto de liquidez, recuperação econômica e aceleração do programa de privatizações, em conjunto com esforço de saneamento das contas públicas.

O sistema financeiro estava em crise, buscando re-organizar-se com aumento de produtividade, lançamento de novos produtos, entrada em novos mercados e investimentos em tecnologia. As fusões e aquisições e a entrada de bancos estrangeiros estavam alterando a configuração do setor.

Internamente, o Banco do Brasil encontrava -se com acentuada inadimplência, com defasagem tecnológica em relação à concorrência e com estrutura de custos inadequada à sua capacidade de geração de receitas.

Nesse contexto, o Banco do Brasil passou por ajustes estruturais profundos, por meio de um “choque de administração e de resultados”, firmando sua posição como banco de varejo no mercado brasileiro.

Na tipologia de escolha organizacional de Hrebiniak e Joyce (1985), o Banco do Brasil adotou o estilo “Escolha Diferenciada”, onde há “alto determinismo ambiental” e “alta capacidade de escolha”, em contexto altamente turbulento para a organização. As pressões e as condições ambientais pressionaram, fortemente, o Banco do Brasil, seus resultados e comportamentos, mas proporcionaram à Empresa liberdade de escolha, devido ao ambiente político favorável à estabilização e à redução da participação do Estado na economia.

Nesse período, apesar das forças ambientais econômicas e da reorganização do setor que exigiram mudanças, o Banco do Brasil foi capaz de elaborar minuciosos planos de transformação organizacional. O primeiro plano foi o Programa de Ajustes 95/96, lançado em 1995, e o segundo foi o Plano de Reestruturação, lançado em 1996.

Esses planos foram de iniciativa da Empresa, que após diagnóstico detalhado de sua situação econômica, financeira, mercadológica e competitiva, estruturou a melhor forma coordenada de sair da crise em que se encontrava. Os planos abrangeram todos os aspectos mais relevantes da gestão empresarial e incluíram medidas e negociação com os principais “*stakeholders*” e membros da “coalizão interna” naquele contexto, quais sejam, os proprietários e os funcionários.

A adaptação organizacional por que passou o Banco do Brasil, no período, pode ser caracterizada como “Analista” na tipologia de Miles e Snow (1978), em função da convivência dos aspectos mais tradicionais do negócio bancário com os negócios mais instáveis, como no caso de seguros, em que o Banco do Brasil avançou no período.

No domínio mais estável, o Banco do Brasil fez campanhas de captação e de recuperação de créditos, na tentativa de reequilibrar a situação financeira debilitada em que se encontrava, em função da inadimplência, da estrutura de custos inadequada à geração de receitas e da defasagem tecnológica existente perante a concorrência. Nessa parte estável, o Banco do Brasil procurou aumentar a base de clientes detentores de conta-corrente e

diversificar seus produtos com lançamento de modalidades diferentes de produtos tradicionais.

O Banco do Brasil identificou-se com o que Miles e Snow (1978) caracterizam como tipo “Analista”, onde os administradores do topo observam as novas idéias dos concorrentes e adotam rapidamente as que aparentam ser mais promissoras.

A parte mais estável dos períodos anteriores – as atividades voltadas para o desenvolvimento do País – manteve-se relativamente preservada, mas com profunda mudança de relacionamento da Empresa com o acionista majoritário – o Governo. As atividades exercidas em nome do Governo passaram a ser negociadas de modo a garantir recursos, assunção de risco e adequada remuneração ao Banco do Brasil pelo serviço prestado.

Os três problemas do Ciclo de Adaptação Estratégica – Empresarial, de Engenharia e Administrativo – foram relevantes no período. A solução para o “Problema Empresarial” passou pela penetração no mercado com aumento da base de clientes e pelo desenvolvimento de produtos, com entrada definitiva nos negócios de seguridade. Da mesma forma, foi dado foco na inovação de produtos relativos a crédito, a capitalização, a fundos e a cartão de crédito.

Dentro do “Problema de Engenharia”, a solução foi a promoção de um “salto tecnológico”, resultado de investimentos maciços em tecnologia dentro de um plano de modernização tecnológica.

Do ponto de vista do “Problema Administrativo”, a Empresa centralizou o controle, implantou nova estrutura organizacional por função e por produtos – posteriormente por mercados – valorizou os instrumentos de marketing e de planejamento e adotou a avaliação de performance por unidade de negócio e de desempenho de administradores.

Também foram adotados mecanismos de seleção e treinamento de novos gestores. As estratégias adotadas foram: elevação de receitas; ampliação do *portfolio* de negócios; lançamento de novos produtos e serviços; expansão da base de clientes; qualidade no

atendimento; racionalização e eficiência de custos; modernização tecnológica; recuperação de crédito; captação e recomposição do capital.

Seguindo o modelo de “*stakeholders*” e de “coalizão interna”, desenvolvido por Mintzberg (1983), os públicos que mais influenciaram as mudanças do período foram a sociedade, o Governo – proprietário, no caso específico – e os clientes, componentes da coalizão externa.

Dentre os clientes, um grupo de *stakeholders* de importância na época foram os devedores do Banco do Brasil que tiveram dificuldade em aceitar as novas regras de concessão de empréstimos e de negociação de dívidas vencidas. Dentre esses clientes, encontrava-se parcela da elite política tomadora de crédito que foi resistente às mudanças por usufruir recursos do Banco do Brasil por pressões alheias aos interesses da Empresa.

5.5 ETAPA ESTRATÉGICA III – O FOCO NOS FATORES DE COMPETITIVIDADE E CONTROLE

5.5.1 As Transformações Organizacionais

Essa etapa funcionou como período de consolidação das mudanças implementadas nas etapas I e II. Foi dada continuidade ao processo de transformações e correções de rumo de modo a promover acertos na implantação de programas desenvolvidos anteriormente.

Durante o ano de 1999, o Banco do Brasil sofreu alteração de comando por duas vezes, tendo sido administrado por três diferentes Presidentes. Em 06.01.99, em substituição a Paulo César Ximenes Alves Ferreira, assumiu Andréa Sandro Calabi, que permaneceu no cargo até 28.07.99, sendo substituído por Paolo Enrico Maria Zaghen, que ficou à frente da Instituição até 30.03.2001.

Com a chegada do Presidente Calabi, o Banco do Brasil resgatou seu papel de apoio ao desenvolvimento do País, sem, contudo, abandonar o movimento de abertura para o mercado, iniciado nos períodos anteriores.

Após todo o processo de forte crescimento e de revolução interna, foi necessário um período de consolidação em que foram avaliadas as medidas adotadas e aperfeiçoadas as ações planejadas. O período de 1999 a 2000 teve essa função.

O Banco do Brasil superou o cenário restritivo que se desenhou com a crise cambial de janeiro de 1999 e o aperto de liquidez da indústria bancária e dedicou-se à implementação de ajustes organizacionais voltados para consolidar os instrumentos de controle e gerenciamento de riscos.

Nesse período, a Empresa esforçou-se para consolidar as mudanças introduzidas no período anterior, por meio da busca de “equilíbrio entre fazer negócios e fazer a coisa certa, da maneira certa”, (VIEIRA, 2001, p.125).

Com a quebra de bancos, que aconteceu durante os anos de estabilização econômica, principalmente, em 1996 e 1997, o Banco Central do Brasil foi extremamente criticado, pelo comportamento reativo diante do quadro de dificuldades do sistema financeiro. Em função dessas críticas, o Bacen decidiu mudar suas práticas de supervisão bancária e, a partir de 1999, passou a introduzir, inclusive, um instituto chamado de IGC - Inspeção Geral Consolidada, que exigiu dos Bancos uma postura bastante intensa e forte, com relação a controles internos.

Dessa forma, o Banco do Brasil implementou, em 1999, ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554, que versa sobre sistema de controles internos. Nesse sentido foi criada a Diretoria de Controle, que passou a coordenar as unidades Contadoria, Controladoria e Controles Internos, com o objetivo de concentrar os mecanismos de controle da Empresa (BANCO DO BRASIL, 1999).

A Unidade Controles Internos foi criada a fim de garantir que os negócios do Banco do Brasil fossem conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis, com as exigências da supervisão bancária e com as políticas e procedimentos internos.

Foi desenvolvida, durante o ano de 1999, matriz de risco por Unidades, por produtos e por processos, com objetivo de identificar os riscos relevantes, que demandariam revisão de controles internos existentes. Também, em 1999, consolidou-se o escopo de atuação dos Gerentes de Controle, funcionários responsáveis pelo controle do risco operacional na rede de Agências, com foco no crédito, contabilidade e prevenção à lavagem de dinheiro.

Em julho de 1999 foi alterada a estrutura interna da subsidiária BB DTVM - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, para atender às Resoluções Nº 2.451 e Nº 2.486 do Conselho Monetário Nacional, que dispõem sobre a segregação da administração de recursos próprios e de recursos de clientes. Foram retiradas da BB DTVM as atividades de administração de seus próprios recursos, a fim de assegurar o interesse dos cotistas de fundos e de buscar transparência na gestão de recursos de terceiros.

Nesse ano, consolidou-se o processo de gestão de riscos em todos os fundos administrados pela BB DTVM e implementaram-se limites de risco de mercado na área de tesouraria do Banco Comercial, visando limitar a exposição dos investimentos aos riscos financeiros e proporcionar maior segurança ao investidor.

Também em 1999 o Banco do Brasil publicou edital de concorrência para a contratação de consultoria especializada para aperfeiçoamento dos seus modelos de análise de risco e estabelecimento de *scoring* de clientes e para desenvolvimento de modelo de gestão de risco da carteira de crédito.

Foram feitos esforços de desenvolvimento de relacionamento com o Governo Federal no atendimento de suas necessidades como cliente e de implementação do Projeto Segmentação e de expansão da base de clientes.

No que se refere a investimentos em novos canais, o Banco do Brasil lançou o *Palmtops*, que permitia acesso ao *BB Personal Banking* por meio de computadores de mão. O Banco do Brasil foi o primeiro banco do mundo a oferecer este tipo de serviço. Foi, também, o primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, firmando, em 1999, convênios com 194 provedores em todo o território nacional, para acesso à rede mundial.

Durante o ano de 2000, esteve à frente do Banco do Brasil Paulo Enrico Maria Zaghen.

A ênfase na atuação mercadológica e a busca de resultados crescentes estiveram em sintonia com o seu compromisso de ser útil à sociedade. O valor adicionado ao cliente e ao acionista ampliou-se com a execução de programas governamentais, com as iniciativas para a valorização da cultura e do desporto e com as ações sociais desenvolvidas pela Fundação Banco do Brasil.

O Banco do Brasil direcionou seu esforço para atividades essenciais do negócio bancário, trabalhando também para interiorizar o crédito, revelar oportunidades e descobrir novos nichos de mercado e, assim, responder às expectativas e necessidades dos clientes e das comunidades. O papel dual da Empresa, de “agente de políticas públicas” e de “banco de mercado”, passou a ser visto como seu diferencial e sua principal vantagem competitiva.

O aperfeiçoamento dos produtos e serviços, a modernização dos pontos de atendimento, a automação de processos e o aumento de produtividade foram os principais objetivos perseguidos pelo Banco do Brasil, durante o ano 2000, que teve como orientação básica três dimensões impulsionadoras: a eficiência operacional, a otimização dos mercados já atendidos pela Empresa e o resultado econômico (BANCO DO BRASIL, 2000).

O resultado alcançado – lucro de R\$ 974,2 milhões – recebeu contribuição da estratégia mercadológica baseada na segmentação da base de clientes, com atendimento diferenciado, a partir da introdução de gerentes de relacionamento para grupos de clientes.

Também foi influenciado pela retomada das operações de crédito, da mesma foram que foi impulsionado pela utilização de novos canais, como foi o caso do Portal do Banco do Brasil na Internet – www.bb.com.br. – inaugurado em maio de 2000 (BANCO DO BRASIL, 2000).

Continuando os esforços de redução de riscos, no início do ano 2000, o Banco do Brasil centralizou os modelos e métodos de apuração, mensuração e alocação de riscos financeiros, bem como a gestão de ativos e passivos na Unidade Gestão de Risco criada com objetivo de orientar a Diretoria na tomada de decisão.

De forma simplificada, o esforço organizacional do Banco do Brasil nos últimos anos – 1995 a 2000 – pode ser resumido na expansão de negócios, na racionalização dos processos internos, nos investimentos em tecnologia, na gestão de riscos e no controle dos custos operacionais.

Ao final do ano 2000, com a consolidação das mudanças ocorridas no período 1995 a 1998, alguns aspectos denotaram claramente as transformações importantes por que passou o Banco do Brasil.

Nessa etapa estratégica, no que diz respeito à inadimplência do setor rural, que era o grande problema até 1995, o quadro foi revertido e, nas novas operações realizadas após 1995, os níveis de créditos não honrados são toleráveis. De qualquer forma, em função da globalização do mercado e das necessidades de modernização do setor agrícola, o Banco do Brasil desenvolveu mecanismos facilitadores da realização de negócios, com destaque para o “*site de agronegócios*”.

5.5.2 Evento Crítico 10 – O Portal bb.com.br - 2000

Com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal www.bb.com.br, o Banco do Brasil consolidou-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. Esse resultado é fruto da bem-sucedida campanha de popularização da Internet, lançada em setembro. O novo Portal BB ficou entre os três melhores do Brasil, na categoria Bancos, no concurso Ibest 2000.

Para manter a liderança nos mercados em que atua, o BB investiu R\$ 60 milhões no desenvolvimento de negócios virtuais e no lançamento, em maio, do Portal Banco do Brasil na Internet. O Portal, que permite realizar mais de 70 tipos de transações, oferece serviços e informações bancárias e sites especializados em investimentos, agronegócios, esportes e cultura.

Disponível desde maio do ano 2000, o site investimentos-e.com.br possibilitava ao investidor simular risco e rentabilidade e obter informações atualizadas sobre os mercados

nacional e internacional. Em novembro, o Banco do Brasil criou, de forma pioneira, site específico para investidores institucionais, como fundos de pensão, seguradoras e empresas de capitalização - o bbinstitucionais.com.br.

O site agronegocios-e.com.br marcou o ingresso do BB, em julho, no comércio eletrônico, disponibilizando serviços de interesse do produtor rural e permitindo a realização de negócios, muitos deles em tempo real. Os negócios realizados foram da ordem de R\$ 37 milhões e o volume ofertado atingiu R\$ 4,7 bilhões, num universo de mais de 31 mil usuários cadastrados.

Em menos de dois anos, o site www.agronegocios-e.com.br consolidou a posição de maior portal do segmento no mercado brasileiro (BANCO DO BRASIL, 2000), com 39 mil clientes habilitados e volume de R\$ 256 milhões em mais de 11 mil transações realizadas no ano. Remodelado em 2001, o portal passou a oferecer também cotações nacionais e internacionais de commodities, análise de mercados, clima, notícias do setor e simuladores de financiamento.

Com a assinatura bb.com.br, o Banco do Brasil lançou, em setembro de 2000, campanha nacional de popularização do uso da Internet. Entre as ações promocionais, destacam-se a instalação de quiosques com acesso à Internet em mil pontos de atendimento e a disponibilização de R\$ 2 bilhões para financiar microcomputadores e telefones celulares Wap. A iniciativa elevou para 12,5 milhões mensais o número de transações bancárias pela Internet e para 2,6 milhões o total de clientes com acesso aos serviços do Auto-Atendimento BB via rede mundial (19,2% da base de clientes).

Remodelado em dezembro de 2001, o novo portal www.bb.com.br atingiria a marca de 4 milhões de clientes cadastrados – pessoas físicas e empresas - com 181 milhões de operações realizadas pela web.

Durante o ano de 2001, o Banco do Brasil obteve as seguintes premiações com o portal bb.com.br:

- Prêmio Padrão de Qualidade em B2B (Categoria Bancos);
- Ibest Opinia/Top10 2001 - (Academia Ibest);

- Marketing Best - (MadiaMundo Marketing, Fundação Getúlio Vargas e Editora Referência);
- Top New Media - 2001 - (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - ADVB);
- Destaque do Ano - (IDG ComputerWorld do Brasil);
- Destaque B2B e-MarketPlace (IDG ComputerWorld do Brasil);
- Prêmio ADVB - Melhor Portal do Setor Público;
- Prêmio Marketing Best 2001 - e-pronto (Fundação Getúlio Vargas);
- Prêmio Anuário - Campanha “bb.com.br [e-pronto]” (2º Festival Anuário de Brasília 2001); e
- Ouro Nacional - Campanha “bb.com.br [e-pronto]” (Fest Rádio Transamérica).

5.5.3 Evento Crítico 11 – Nova Arquitetura Organizacional – a divisão em Pilares Atacado, Governo e Varejo e Recursos de Terceiros – 2001

Pelo novo modelo de atuação, implantado em 2001, o Banco do Brasil passou a trabalhar em quatro pilares de negócios: Varejo, Atacado, Governo e Recursos de Terceiros, reforçando o foco no cliente, avançando na segmentação.

A sinergia entre os Pilares Negociais – Varejo, Atacado e Governo – agregou 1,1 milhão de novos clientes ao BB por meio de acordos de folha de pagamento em 2003. Ao final do período, 8,3 milhões de clientes recebiam proventos pelo Banco, incremento de 16,2% em relação a 2002.

O Pilar Varejo é responsável pelos negócios com pessoas físicas e micro e pequenas empresas – aquelas com faturamento anual de até R\$ 10 milhões. A segmentação de pessoas físicas ocorria em três níveis de relacionamento: Exclusivo (renda mensal superior a R\$ 4 mil), Preferencial (renda mensal entre R\$ 1 mil e R\$ 4 mil) e Pessoas Físicas (renda mensal inferior a R\$ 1 mil).

Em 2003, esse modelo de segmentação foi aprimorado, levando à criação do Banco do Brasil Estilo – rede de agências voltadas para clientes com renda superior a R\$ 10 mil ou

investimentos, inclusive em ações BB, superiores a R\$ 50 mil – e à elaboração do Banco do Brasil Private, para clientes com potencial de investimentos superior a R\$ 1 milhão. Além da abertura do Banco Popular do Brasil para atendimento à população de menor renda e da economia informal.

Na gestão do relacionamento com clientes pessoas físicas, baseada em segmentação comportamental, foram elaboradas estratégias para ampliar e rentabilizar os negócios com os clientes e assim fidelizá-los. O Banco também adotou estratégias de expansão, com destaque para a inclusão bancária de mais de 580 mil aposentados e pensionistas do INSS e poupadores não correntistas.

Em busca do aumento dos negócios e de soluções específicas para o segmento de micro e pequenas empresas, o resultado da criação de área dedicada integralmente a esse nicho de mercado foi a conquista de mais de 220 mil novos clientes, com crescimento de 24,6% no ano, o que reflete o acerto dessa especialização (BANCO DO BRASIL, 2001).

O ano de 2001 também foi marcado pelo aperfeiçoamento da segmentação do Pilar Atacado, responsável pelo atendimento das médias e grandes empresas e das grandes corporações. O BB reorganizou a segmentação desse Pilar de acordo com os setores e ramos de atuação e faturamento dos clientes. O novo modelo proporciona o conhecimento específico das necessidades de cada empresa, o que possibilita a diversificação dos negócios com esse segmento e toda sua cadeia produtiva. Ao final do ano, o Pilar Atacado registrou mais de 20 mil clientes.

O atendimento do Banco do Brasil ao setor público passa a ser feito por meio do Pilar Governo. Tem o foco negocial voltado para os governos federal, estaduais e municipais, e a estratégia de parceria com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e seus funcionários.

5.5.4 A Análise da Etapa Estratégica III

No período 1998 a 2000, em contexto de estabilização econômica e ajuste fiscal, o sistema financeiro sofreu as exigências da supervisão bancária, seguiu com o processo de

reestruturação e caracterizou-se pelo surgimento de bancos de relacionamento e pela abertura de canais de poupança e de financiamento externos.

O Banco do Brasil passava por fase de reafirmação de seu processo de abertura para o mercado, porém com fragilidade no que diz respeito aos seus mecanismos de controle e dedicou-se, nesse período, à consolidação dos ajustes estruturais iniciados no período anterior.

Dentro da tipologia utilizada por Hrebiniak e Joyce (1985), o Banco do Brasil comportou-se segundo as escolhas organizacionais dos tipos “Seleção Natural” e “Escolha Diferenciada”.

Embora essa fase tenha sido de consolidação dos ajustes estruturais iniciados anteriormente, esse processo de ajustes sofreu descontinuidade no que diz respeito aos ajustes relativos à curva de custos.

Dessa forma, mesmo com variáveis ambientais sinalizando reajustamento nas estruturas do setor, com queda de participação no PIB - Produto Interno Bruto, e com rearranjo decorrente das fusões e aquisições, caracterizando forte “determinismo ambiental” para os competidores do setor, o Banco do Brasil exerceu de maneira tímida sua capacidade de escolha e de realização de mudanças complementares às da etapa II, o que caracteriza a escolha por “Seleção Natural”.

Por outro lado, a “Escolha Diferenciada” esteve presente, no mesmo período, com o “alto determinismo” e a “alta capacidade de escolha” do Banco do Brasil na adoção de medidas de adequação da Empresa à regulação da supervisão bancária. Com esse propósito, foi criada a Diretoria de Controle e foram introduzidos mecanismos de gerenciamento de riscos na Empresa.

A adaptação organizacional adotada se aproxima do que Miles e Snow (1978) definem com “Reativa”, já que as mudanças foram realizadas, basicamente, por imposição ambiental, principalmente, no caso das exigências da supervisão bancária.

O aspecto mais significativo do Ciclo de Adaptação Estratégica de Miles e Snow (1978), do período, foi o “Problema Administrativo” caracterizado pela preocupação com a

redução de incertezas e com a racionalização e estabilização de atividades. Isso se consubstancia nas medidas de adequação à supervisão bancária e de gerenciamento de risco, implementadas para apresentar-se em “*compliance*” e para diminuir os riscos em todos os níveis de atividades exercidas pela Empresa.

Assim, compatível com o que defendem Miles e Snow (1978), o Banco do Brasil adotou o controle para assegurar a eficiência, e a coalizão dominante passou a ter maior força entre os profissionais de finanças. Da mesma forma teve lugar o planejamento orientado pelo custo e a alta centralização do controle, que, de acordo com os autores, são características do tipo “Defensivo” de adaptação. Foram criadas a Diretoria de Controle e duas outras unidades voltadas para controle, o que aumentou a representação dos profissionais com essas especialidades nos foros decisórios da Empresa – comitês, principalmente.

As principais estratégias adotadas foram: 1) crescimento por meio do aumento da base de clientes; 2) relacionamento com os clientes; 3) novos canais de distribuição, com a introdução da *internet* e criação do Portal BB; 4) eficiência operacional, como um dos pilares estratégicos da organização; 5) controle de custos; 6) racionalização de processos internos e inovação; 7) busca de resultado econômico; e 8) desenvolvimento da percepção de utilidade para a sociedade.

Dentre os “*Stakeholders*” descritos por Mintzberg (1983), os que mais influência tiveram nesse período, foram o Banco Central e outros órgãos reguladores que fazem parte da “coalizão externa” e podem ser considerados componentes do item Governo, que faz parte do modelo.

5.6 PERÍODO ESTRATÉGICO IV – A BUSCA PELA ADIÇÃO DE VALOR

5.6.1 As Transformações Organizacionais

O ano de 2003 foi marcado pelos melhores resultados da história do Banco do Brasil. Com o empenho dos 80 mil funcionários, o BB desenvolveu produtos e serviços que

favoreceram a pauta de exportações do País e promoveram a expansão do crédito. A Empresa atuou, também, em programas voltados para comunidades carentes, impulsionando diversos vetores de desenvolvimento.

O Banco do Brasil ingressou em 2004 com a proposta de ser o principal parceiro de boa parte das cadeias produtivas da economia e de atender, por meio da oferta de produtos e serviços especializados, diferentes segmentos de mercado.

A liderança em diversas atividades – no apoio ao agronegócio, na administração de recursos de terceiros, no volume de créditos e de depósitos, no número de clientes, na rede de atendimento e na Internet – mostra que o porte do BB atua como catalisador dessas realizações.

Em 2004, num cenário de retomada da atividade econômica com relativa estabilidade, o Banco do Brasil se manteve uma empresa ainda mais competitiva e comprometida com a sociedade brasileira.

Encerrou o ano de 2004 com lucro líquido de R\$ 3 bilhões.

Foi incluída, explicitamente, nas políticas gerais e específicas da empresa, a temática socioambiental. Ao longo do ano de 2004, houve a oferta de crédito de forma responsável, respondendo aos desafios do Governo Federal de financiar o desenvolvimento econômico e social do País, sobretudo os programas de apoio às micro e pequenas empresas, comércio exterior e agronegócio brasileiros.

Em 2004, mais de 660 mil micro e pequenas empresas beneficiaram-se de linhas de crédito para investimento e capital de giro e US\$ 3,2 bilhões em exportações foram alavancados pelo Programa de Apoio às Exportações (Proex).

Utilizando, ainda, tecnologia inédita no sistema bancário mundial e com o apoio do Governo Federal, o BB reforçou a automação do recebimento e a formalização das propostas de crédito dos agricultores familiares. No ano, foram liberados recursos no montante de R\$ 3,7 bilhões para o financiamento da agricultura familiar, colocando o BB como o maior agente repassador de recursos para esse segmento no País.

Foi aperfeiçoado o modelo de negócios, por meio do desenvolvimento de novos produtos, e a segmentação, pela melhoria dos modelos de relacionamento.

Na qualidade de agente de políticas públicas, conhecedor das características de cada região do País, detentor de alta capilaridade e com capacidade de mobilização, o BB elaborou um modelo de negócio para gerar trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa: a estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

O mercado acreditou muito no potencial do BB, e uma das provas concretas disso é o fato de as ações BB (BBAS3) terem apresentado valorização de 35,4% superior à de 17,8% do mercado. A capitalização de mercado totalizou R\$ 26 bilhões, crescimento de 47,9% no ano (BANCO DO BRASIL, 2004).

Em 2004, a preocupação com o desenvolvimento do País passou a ser retratada na nova Missão do Banco do Brasil: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Com mais de 22 milhões de correntistas, o BB é o maior banco e uma das principais empresas do Brasil.

No fim de 2004, a rede de atendimento Banco do Brasil no País compreendia 14.451 pontos (crescimento de 9,3% em relação a 2003), distribuídos em 2.984 municípios em todo o território nacional. Além das agências, a rede de distribuição do Banco está dividida em cinco tipos de pontos de atendimento.

Tabela 15 – Rede de dependências no País – em Dez/2004

Rede de Dependências no País	Em quantidade	%
Agência	3.722	26%
Posto Avançado de Atendimento (PAA)	188	1%
Posto de Atendimento Bancário (PAB)	1.456	10%
Posto de Atendimento Eletrônico (PAE)	5.614	39%
Sala de Auto-Atendimento (SAA)	3.455	24%
Posto de Arrecadação e Pagamento (PAP)	16	0%
Total	14.451	100%

Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 2004

A rede de agências é segmentada de acordo com os mercados definidos pela Empresa, tendo 3.599 agências ligadas ao mercado Varejo, 38 ao mercado Governo e 85 ao mercado Atacado.

Além da rede própria, o BB mantém rede de correspondentes bancários – “Aqui tem BB” –, que no fim de 2004 contava com 2.260 pontos de atendimento e 15.066 caixas para recebimento de carnês, tributos e títulos bancários. Essa rede foi responsável por mais de 67 milhões de transações, que totalizaram R\$ 28 bilhões no ano.

O Banco do Brasil oferece a seus clientes uma série de canais alternativos – terminais de auto-atendimento, Internet, fone, fax, gerenciador financeiro, POS (*Point of sale*), correspondentes bancários, e prepara-se para expandir os serviços da central de atendimento e do *mobile banking*, visando ampliar as possibilidades de o cliente BB acessar sua conta com toda comodidade e segurança.

No fim de 2004, as transações nos canais alternativos representaram 88,4% do total de transações realizadas pelos clientes BB (havia sido 86,4% em 2003).

Tabela 16 – Transações por meio de canais alternativos

Transações por meio de canais alternativos	2000	2001	2002	2003	2004
	71,4	76,6	84,1	86,4	88,4

Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 2004

No uso de soluções de *mobile banking*, o BB proporciona aos seus clientes pagamentos de boletos bancários e de contas de consumo, realizar transferências entre contas

e entre bancos, consultar saldos e extratos, recarregar créditos para celulares pré-pagos e fazer doações para o Programa Fome Zero.

No fim de 2004, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal iniciaram os testes do projeto de compartilhamento das redes externas de terminais de auto-atendimento e de casas lotéricas. Com essa parceria, os clientes das duas instituições terão assegurados maiores níveis de comodidade, rapidez e segurança em suas transações bancárias. Ao longo de 2005, o projeto será lançado nos mercados de Brasília - DF, Curitiba – PR e Recife - PE, estendendo-se, gradualmente, a todo o território nacional.

Em 2004, o Banco do Brasil investiu mais de R\$ 1 bilhão em sistemas tecnológicos, de logística e de infra-estrutura. Em infra-estrutura operacional, foram instalados 1.281 novos pontos de atendimento e, ainda, modernizadas 2.680 instalações e ampliados os canais de atendimento, tal como a Central de Atendimento BB (BANCO DO BRASIL, 2004).

A instalação de mais de 1,2 mil pontos de atendimento por todo o País e a ampliação dos canais de atendimento aumentaram o acesso da população aos produtos e serviços bancários oferecidos pelo Banco. Os investimentos na ampliação da capacidade tecnológica, na modernização dos equipamentos operacionais e de segurança e nos ambientes de atendimento conferem maior agilidade, segurança e comodidade aos clientes, funcionários e usuários do Banco do Brasil, além de gerarem redução de custos.

Em 2004, a modernização de equipamentos contou com a troca de mais de 50 mil microcomputadores. Além disso, foram aprimoradas as centenas de aplicativos desenvolvidos e mantidos pelo BB e, ainda, criados mais de 39 mil novos programas, que responderam por mais de 80 milhões de transações mensais.

Em consequência das várias ações empreendidas, conquistou vários reconhecimentos, sendo os principais (Quadro 17):

Reconhecimento	Organização	Breve Resumo
Prêmio Mauá	Comissão Nacional de Bolsas (CNB), Jornal do Brasil, Associação Comercial do Rio de Janeiro, Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abamec RJ) e Gazeta Mercantil	Criado em 1976, o Prêmio é entregue às companhias que melhor se relacionaram com analistas e com o mercado, por meio da transparência e da qualidade na divulgação de informações.
Selo Animec	Associação Nacional de Investidores do Mercado de Capitais (Animec)	O BB foi escolhido pela Animec, pela segunda vez consecutiva, por ter apresentado evolução significativa em relação às suas práticas de governança corporativa.
13 - Índice do Investidor Individual	Iniciativa da <i>Tradenetwork</i>	Empresas que estabeleceram políticas especiais de relacionamento com investidores individuais e aplicadores em fundos de investimento.
Elevação, pelo segundo ano consecutivo, do <i>rating</i> individual global atribuído ao BB, que era “D/E” em 2002 e evoluiu para “C/D” em 2004	<i>FitchRatings</i>	A FitchRatings considerou que o aumento na participação de mercado, o controle de custos e a rentabilidade crescente obtida pelo BB, nos últimos três anos, justificam essa elevação. O BB foi a única instituição financeira no Brasil que teve seu <i>rating</i> individual alterado positivamente por dois anos seguidos.
Prêmio Abrasca de Melhor Relatório Anual	Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca)	Dedicado às empresas que se destacaram em sua relação com os acionistas e o mercado, visualizada na transparência e na qualidade das informações contidas no Relatório Anual.
<i>Best Regional Bank for Latin America</i>	<i>Trade Finance</i> , revista editada pela <i>Euromoney</i>	Concedido ao BB pela atuação em operações internacionais.
Banco que mais respeita o Consumidor	Revista Consumidor Moderno	Resultado de pesquisa realizada pelo Instituto Interscience..
Prêmio Folha <i>Top of Mind</i> 2004	Folha de S. Paulo	Marca mais lembrada, categoria Banco, pelo 14º ano consecutivo.
Marca <i>cool</i>	Instituto <i>Research</i> Internacional	Pesquisa realizada em quatro capitais com jovens entre 18 e 30 anos de idade, que elegeu a marca BB como uma das 16 marcas mais modernas do Brasil.
Info Exame <i>Ranking</i>	Revista Info Exame	O BB foi eleito uma das três “Empresas Mais Ligadas em Tecnologia” do País.
<i>Ranking</i> das 80 empresas percebidas como as mais socialmente responsáveis no País	Revista Carta Capital	O BB ficou em 3º lugar no <i>ranking</i> geral e em 1º entre as instituições financeiras.

Quadro 17 – Principais prêmios e reconhecimentos.

Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 2004

Ao fim do ano de 2004, apresentava as seguintes lideranças no mercado bancário nacional:

- R\$ 239,1 bilhões de Ativos;
- R\$ 115,5 bilhões em Depósitos;
- R\$ 88,6 bilhões em Crédito, com 18,3% do mercado;
- US\$ 25,9 bilhões em Câmbio Exportação, com 27,2% do mercado;
- R\$ 124,0 bilhões em Administração de Recursos de Terceiros, com 19,7% do mercado;
- 22,2 milhões de correntistas;
- 6,9 milhões de clientes habilitados na Internet;
- 14.450 pontos de atendimento no País;
- 39.015 terminais de auto-atendimento;
- R\$ 24,3 bilhões de faturamento em cartões, com 19,7% do mercado.

5.6.2 Evento Crítico 12 – A Segmentação para Clientes de Alta Renda – ESTILO E PRIVATE

5.6.2.1 Banco do Brasil Estilo

O mercado financeiro tem se sofisticado cada vez mais para atender pessoas físicas com perfil de investidor ou com capacidade para poupar/investir, mas que ainda não dispõem de recursos suficientes para serem consideradas milionárias. Esse público é denominado no mercado de “Alta Renda” ou “afluentes”.

À semelhança de instituições como o Citibank e BankBoston, que tradicionalmente atuam nesse mercado, os principais bancos de varejo do País já apresentam estrutura de atendimento diferenciada para esse segmento, inclusive com canais de relacionamento e *portfolio* de produtos e serviços específicos, a exemplo do Unibanco (UniClass), Itaú (Personnalité), HSBC (Premier), Bradesco (Prime) e, mais recentemente, o ABN Amro (Van Gogh).

Com o objetivo de garantir a competitividade da Organização no segmento “Alta Renda”, maximizar a rentabilidade de longo prazo de sua base de clientes e criar condições para atração de novos clientes (BANCO DO BRASIL, 2004), o BB desenvolveu o modelo de relacionamento Banco do Brasil Estilo, cujo posicionamento pretendido é: “ser a melhor opção em relacionamento bancário e assessoria pessoal em investimentos”.

O público-alvo desse modelo é o correntista com renda igual ou superior a R\$ 10.000,00 ou com investimentos iguais ou superiores a R\$ 50.000,00. Para atingir o posicionamento pretendido e tangibilizar ao cliente a nova solução em relacionamento, atributos como personalização e exclusividade constituem-se em elementos fundamentais à oferta de produtos e serviços (BANCO DO BRASIL, 2004).

Acompanhando o movimento das instituições concorrentes que já atuam junto ao segmento de alta renda, o Banco do Brasil desenvolveu estruturas de atendimento diferenciadas, denominadas agências e espaços Estilo. Atualmente, o Banco do Brasil Estilo atende aproximadamente 40.000 clientes, distribuídos em 5 agências e 53 espaços, nos estados de SP, RJ, DF, BA, SC, RS e PR (BANCO DO BRASIL, 2004).

O modelo de relacionamento Estilo foi desenvolvido para fazer frente à forte atuação da concorrência junto ao cliente “Alta renda”.

5.6.2.2 Banco do Brasil Private

Segundo Pesquisa realizada pela Merrill Lynch, em parceria com a consultoria CapGemini, o estudo denominado “World Wealth Report 2005” registrou um crescimento da ordem de 7,1% dos milionários no Brasil entre 2003 e 2004. O conceito de milionário, segundo o estudo, é o de investidores que possuem o equivalente a um milhão de dólares americanos aplicados no mercado financeiro e são conhecidos pela sigla HNWI (*High Net Worth Investors*). No período da pesquisa, esse universo teria crescido de 92 mil para 98 mil indivíduos em nosso País.

As entidades bancárias vêm demonstrando interesse em explorar de forma cada vez mais agressiva esse segmento da população economicamente ativa, a partir do início do processo de segmentação voltado para um público mais exigente e sofisticado, que resultou na criação das estruturas de *Private Bank* pelos principais bancos brasileiros (Revista Istoé Dinheiro, edição 319).

Esse mercado foi tradicionalmente dominado por bancos estrangeiros que replicavam no Brasil suas estratégias globais. Entre os bancos nacionais, Unibanco e Itaú, que já atuam no segmento de *Private Bank* há dez anos, sempre foram os principais *players*, provendo ofertas completas para necessidades domésticas e internacionais. Com a compra de bancos de varejo pelo ABN, Santander e HSBC, novos concorrentes de peso emergiram, estruturando suas ofertas *private* (Quadro 18).

Banco	Número de Clientes	R\$ Bi
Itaú	6.000	15,5
Unibanco	4.700	11,0
BankBoston	400	6,0
Bradesco	3.500	7,0
HSBC	1.100	5,5
ABN-Amro	1.700	1,5
Citibank	Não divulgado	Não divulgado

Quadro 18 – Os bancos que possuem estrutura *Private* de atendimento, o total de clientes atendidos e o volume de captação.

Fonte: adaptado pelo autor a partir dos sites dos bancos pesquisados

Praticamente o único grande banco de varejo a não estar ainda posicionado no segmento *private*, o BB decidiu criar em 2003 uma estrutura dedicada ao atendimento a clientes *private*, e pretende estar posicionado, ao final de 2007, como um dos três competidores do segmento de *private banking* brasileiro, com 7.000 clientes e R\$ 9 bilhões de ativos gerenciados.

5.6.3 A Análise Teórica da Etapa Estratégica IV

Na tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), o BB se comportou segundo a escolha organizacional do tipo “Diferenciação”. O quadrante II é formado por uma alta capacidade de

escolha estratégica e alto determinismo ambiental, definindo um contexto de turbulência para a organização. A administração tomou decisões e admitiu escolhas arriscadas e importantes para a sua sobrevivência como a implantação da segmentação de clientes alta renda - Estilo e Private, a manutenção dos investimentos em tecnologia, o lançamento do Mobile Bank e as ações no âmbito social, com ênfase para o DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável. Por outro lado, o ambiente geral foi profícuo, pois verificou-se a retomada da atividade econômica.

Identifica-se neste período, as seguintes estratégias principais que alicerçaram o desenvolvimento posterior do Banco do Brasil:

- A organização ultrapassa os concorrentes e atinge a maior quantidade de correntistas no País, mantém a liderança no mercado de cartões de crédito - faturamento, mantém a liderança em ativos, mantém a liderança em administração de recursos de terceiros e a liderança em crédito totais entre os bancos nacionais;
- A rede de distribuição se torna um importante diferencial de competição. O Banco do Brasil lidera o número de canais de atendimento no país, lidera em relação ao número de usuários na Internet e possui a maior rede de ATM da América Latina. Durante este período o investimento em tecnologia se manteve; e
- As ações da organização superam os principais índices dos mercados de ações.

A decisão de implantação da segmentação para clientes de alta renda constitui-se numa estratégia enquanto plano (MINTZBERG, 1987), porque envolveu a deliberação e a escolha intencional de parte dos seus dirigentes, com um franco propósito de aumentar o valor da organização e atrair clientes e investidores..

Os *Stakeholders* mais relevantes no período, bem como as implicações estratégicas decorrentes de seu inter-relacionamento com a organização foram os colaboradores que necessitavam se adaptar a esses novos tempos, os investidores pela confiança e os clientes foram agentes que garantiram a sobrevivência da empresa, através do consumo de seus produtos, e os colaboradores da organização.

A adaptação organizacional adotada se aproxima do que Miles e Snow (1978) definem com reativa, já que as mudanças foram realizadas, basicamente, por imposição ambiental, principalmente, no caso do refinamento dos níveis de segmentação de clientes.

Os três problemas do Ciclo de Adaptação Estratégica Empresarial, de Engenharia e Administrativo, foram relevantes no período. A solução para o “Problema Empresarial” passou pela penetração no mercado com aumento da base de clientes e pelo desenvolvimento de produtos. Da mesma forma, foi dado foco na inovação. Dentro do “Problema de Engenharia”, a solução foi o resultado de investimentos maciços em tecnologia dentro de um plano de investimento iniciado na etapa anterior, e que teve seu ápice no período em questão.

5.7 SÍNTESE DA ANÁLISE TEÓRICA

Esta seção focaliza, do ponto de vista teórico, o processo de adaptação organizacional estratégica do Banco do Brasil, no período 1995 a 2004. Assim, apresenta-se a síntese comentada das análises teóricas das etapas estratégicas desenvolvidas no capítulo anterior, de forma a oferecer uma visão integrada, relativa ao período pesquisado, dos aspectos que as constituíram.

5.7.1 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

A Figura 17 apresenta a evolução do posicionamento do Banco do Brasil no período 1995 a 2004, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), que possibilita a análise do ambiente em que a organização operou, relativamente ao grau de determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica.

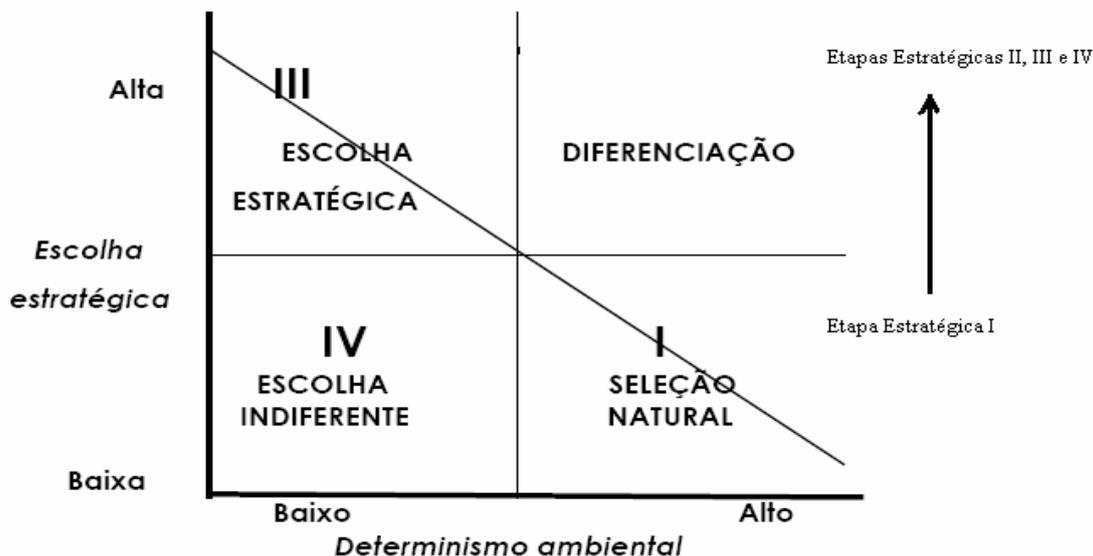


Figura 17 - Evolução e posicionamento no período 1995 a 2004
 Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

Posicionado no quadrante I (seleção natural) durante a etapa estratégica I, o Banco do Brasil deslocou-se para o quadrante II (diferenciação), a partir da etapa estratégica II, e aí permanecendo nas etapas estratégicas III e IV. Esse posicionamento durante o período da pesquisa caracteriza a alta capacidade de escolha estratégica.

5.7.2 Stakeholders e coalizão interna mais relevantes

O Quadro 19 apresenta os *stakeholders* e os componentes da coalizão interna mais relevantes do período 1995 a 2004, que influenciaram o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil.

Etapas Estratégicas	Stakeholders	Coalizão Interna
Etapa I	Governo	
Etapa II	Sociedade Governo Clientes	Presidente do BB
Etapa III	Banco Central Órgãos reguladores	
Etapa IV	Colaboradores Clientes	

Quadro 19 – Síntese dos principais *stakeholders* e coalizão interna.
 Fonte: Mintzberg (1983)

O proprietário da organização, o Governo Federal, pode ser considerado o mais importante *stakeholder* do Banco do Brasil no período pesquisado, pois, constam de todos os períodos estratégicos. Os clientes surgem como *stakeholders* nas etapas II e IV, respondendo às ações tomadas pela organização, consumindo seus produtos pela qualidade percebida.

5.7.3 Principais estratégias organizacionais

As estratégias consideradas relevantes em cada período estratégico estão reunidas no Quadro 20, que as classifica em estratégias deliberadas e estratégias emergentes, e por período estratégico. Desta forma, proporciona uma identificação da continuidade estratégica utilizada pela organização.

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS	CLASSIFICAÇÃO	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
Novos produtos	Deliberada	XXX	XXX		
Modernização de produtos e serviços	Deliberada	XXX			
Mudança de cultura de aplicação para captação	Deliberada	XXX			
Conciliação de atividades de banco público e banco privado	Deliberada	XXX			
Elevação de receitas	Deliberada		XXX		
Ampliação do <i>portfolio</i> de negócios	Deliberada		XXX		
Expansão da base de clientes	Deliberada		XXX	XXX	
Qualidade no atendimento	Deliberada		XXX	XXX	
Racionalização e eficiência de custos	Deliberada		XXX	XXX	
Modernização tecnológica	Deliberada		XXX	XXX	XXX
Recuperação de crédito	Deliberada		XXX		
Busca de Resultado Econômico	Deliberada			XXX	
Novos Canais de distribuição	Deliberada		XXX		XXX
Internet	Emergente		XXX	XXX	
Relacionamento com os clientes	Deliberada		XXX	XXX	XXX

Quadro 20 - Síntese das estratégias adotadas no período pesquisado

Fonte: elaborado pelo autor

5.7.4 O Tipo de adaptação organizacional estratégica no período 1995 a 2004.

No capítulo 2 desta pesquisa, foram apresentados fundamentos teóricos formulados por Miles e Snow (1978) para retratar o processo de ajustamento ou adaptativo nas organizações, denominado pelos autores de ciclo adaptativo.

Durante o período analisado, o Banco do Brasil apresentou comportamento Defensivo na primeira etapa estratégica; na segunda etapa estratégica, agiu de forma Analista; na terceira e quarta etapas estratégicas, o comportamento foi Reativo (Quadro 21).

Tipos de Adaptação	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
Defensivo	XXX			
Explorador				
Analista		XXX		
Reativo			XXX	XXX

Quadro 21 – Síntese do tipo de adaptação organizacional adotado no período pesquisado
Fonte: Miles e Snow (1978)

Este capítulo apresentou os resultados da investigação sobre o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil. No capítulo a seguir serão apresentadas as principais conclusões sobre o trabalho e sugeridas algumas recomendações para trabalhos futuros.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões, o exame da adequação entre o problema e os objetivos geral e específicos e recomendações do presente trabalho de pesquisa.

A presente pesquisa definiu como objetivo geral estudar o processo de adaptação organizacional do Banco do Brasil, no período compreendido entre 1995 e 2004. Os objetivos específicos foram:

- Descrever as principais mudanças ocorridas no Banco do Brasil no período pós Plano Real;
- Descrever o que levou o Banco do Brasil a realizar tais mudanças;
- Descrever os fatores internos e externos que intervieram no processo de formulação das estratégias do Banco do Brasil;
- Identificar e descrever os eventos históricos da instituição que sejam relevantes do ponto de vista estratégico;
- Analisar os períodos estratégicos, identificando os stakeholders relevantes e suas implicações no processo de adaptação estratégica; e
- Analisar os resultados alcançados com estas estratégias.

Seguindo os objetivos específicos, o estudo identificou os padrões de ações e decisões adotados pela Organização durante a evolução desse processo. Também descreveu as condições objetivas do ambiente externo da organização – caracterizado pelos fatos mais relevantes acontecidos na política e economia do Brasil, assim como no âmbito do setor financeiro.

O desenvolvimento da pesquisa obedece, de um modo geral, o modelo teórico de Pettigrew (1987), que sugere estudar processos de mudança históricos em termos de conteúdo, contexto e processo.

O estudo do contexto externo – eventos acontecidos na política e economia brasileira e setor financeiro (ambiente geral e específico) – foi de extrema importância para o entendimento e desenvolvimento da pesquisa.

Nesse sentido, observou-se que o setor financeiro, a partir do advento do Plano Real, onde o Governo Federal, por intermédio dos órgãos reguladores (Banco Central e Secretaria do Tesouro Nacional), regeu os rumos do setor financeiro como um todo (determinismo ambiental).

No desenvolvimento dos objetivos propostos, optou-se por dividir o estudo de adaptação organizacional em períodos de análise – como sugere a *Direct Research* (MINTZBERG, 1987). Assim, por meio da análise inicial das informações coletadas, foram identificados eventos críticos, na seqüência foram estabelecidos relacionamentos comportamentais entre os mesmos, os quais sendo agrupados deram lugar à definição das etapas de análise. Desenvolveu-se o estudo por períodos, em três seções: a descrição das transformações organizacionais, a descrição das principais estratégias adotadas pela Organização e a análise teórica da etapa estratégica.

Assim, levando em consideração as duas perspectivas (PETTIGREW, 1987; MINTZBERG, 1987), a presente pesquisa observou o contexto interno através da descrição dos eventos relevantes. O conteúdo foi contemplado na identificação dos eventos críticos e na identificação das estratégias organizacionais. O processo foi observado em todo o conjunto de partes que formaram o estudo: na descrição da evolução do processo organizacional; nos eventos relevantes, na análise da evolução financeira e na descrição da evolução de cada estratégia identificada.

As mudanças – modificações no interior da Organização – foram estudadas a partir do grande “determinismo” e de “capacidade de escolha” da Organização (HREBINIAK E JOYCE, 1985). O comportamento organizacional foi identificado com os tipos de adaptação organizacional defendidos por Miles e Snow (1978).

O intervalo temporal 1995 a 2004 foi dividido em 4 etapas estratégicas, conforme recomenda Mintzberg (1987), para a análise da evolução da Organização ao longo do período histórico. A divisão em etapas estratégicas ocorreu por conta da semelhança comportamental identificada.

A primeira etapa estratégica – 1995 a 1996 – caracteriza-se pelo saneamento de ativos e a capitalização do Banco do Brasil.

A segunda etapa estratégica – 1997 e 1998 – caracteriza-se pela revisão estrutural e cultural.

A terceira etapa estratégica – 1998 a 2000 – caracteriza-se pelo foco nos fatores de competitividade e controle.

A quarta etapa estratégica – 2001 a 2004 – caracteriza-se na busca pela adição de valor.

Na análise das etapas estratégicas, observou-se que o comportamento de adaptação do Banco do Brasil caracterizou-se pelo “alto determinismo”, o que Hrebiniak e Joyce (1985) chamam de “escolha diferenciada”, e de “baixa capacidade de escolha”, predominando a escolha mínima, o que os mesmos autores chama de “seleção natural”, significando que o Banco do Brasil foi fortemente influenciado pelo seu ambiente geral e específico no decorrer do período pesquisado.

Quanto ao tipo de adaptação organizacional (MLES E SNOW, 1978) adotado, houve predominância do estilo “Defensivo” na primeira etapa, predominância do comportamento “Analista” na segunda etapa e predominância do comportamento “Reativo” nas 3ª e 4ª etapas estratégicas.

Dessa forma, não foi possível ser conclusivo sobre o estilo adotado pela Organização em função dos vários comportamentos adotados. Em virtude da complexidade de negócios da Organização objeto da pesquisa, identificou-se comportamentos distintos.

As dimensões do Ciclo de Adaptação Estratégica foram amplamente exploradas no período analisado. O “Problema Empresarial” e o de “Engenharia” tiveram grande relevância nas três etapas estratégicas da pesquisa, enquanto o “Problema Administrativo” manteve-se presente em todas etapas estratégicas analisadas.

O stakeholder mais relevante do período foi o Governo Federal e os demais órgãos reguladores da atividade financeira, influenciando de maneira decisiva nas mudanças ocorridas na Organização, de forma mais intensa na primeira etapa. Os competidores foram

mais relevantes no processo de mudanças durante a segunda etapa e os clientes merecem destaque na terceira e quarta etapas.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

As principais contribuições que este estudo pretende oferecer à academia e ao campo empresarial são:

- A oferta de um modelo teórico de como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica organizacional do Banco do Brasil em um nova realidade do ambiente, em especial aquele que envolve o setor bancário no período pós Plano Real;
- A utilização de uma metodologia de pesquisa que privilegiou a análise numa perspectiva humanística, histórica, contextual e processual. Propôs-se a compreender o fenômeno a partir da relação “homem – ambiente – organização”;
- A investigação sobre a história e as mudanças que configuraram a evolução organizacional de uma organização que desempenha papel importante na economia nacional;

6.2 RECOMENDAÇÕES

Recomendamos também a aplicação deste tipo de estudo aos demais concorrentes do setor visando o entendimento mais profundo das adaptações estratégicas do setor bancário nacional, objetivando a construção de uma teoria ou modelo mais amplo a respeito do tema “adaptação estratégica organizacional”.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A. *Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina*. 2000. 266 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Disponível em www.teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?953. Acesso em novembro de 2005.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Resultados dos 50 principais bancos brasileiros por ativos*. Brasília: 2005. Disponível em www.bcb.gov.br. Acesso em fevereiro de 2006.

BANCO DO BRASIL. *Análise da Concorrência*. Brasília, 2005. 67 p. Relatório Técnico.

_____. *Análise da Concorrência*. Brasília, 2006. 107 p. Relatório Técnico.

_____. *Estudo sobre canais de atendimento*. Brasília, 2006. 50 p. Relatório Técnico.

_____. *Relatório Anual 1995*. Brasília: 1995a.

_____. *Programa de Ajustes 1995-1996*. Brasília: 1995b.

_____. *Relatórios de Administração*. Brasília, 1995-2004.

BANCO ITAÚ. *Relatórios de Administração*. São Paulo, 1995-2004.

BARNEY, J.B.; FUERST, W.L.; MATA, F.J. *Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis*. MIS Quarterly, Dec. 1995.

BARRIVIERA, M.R. *O programa de segmentação de clientes pessoas físicas em uma instituição bancária, como ferramenta de fidelização de clientes*. 2003.175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BETHLEM, A. S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.

BORENSTEIN, C.R. *A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul*. 1996. 195 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. Disponível em: www.eps.ufsc.br/teses96/borenstein/index/index.htm. Acesso em Novembro de 2005.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRADESCO. *Relatórios de Administração*. São Paulo, 1995-2004.

CABALLERO, A.J.A. *Adaptação Organizacional estratégica e evolução financeira no setor elétrico: o caso das Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC*. 2002. 236 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CALDEIRA, J. *Mauá, empresário do Império*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CAMPAGNAC, L.A.P. *Adaptação Estratégica Organizacional: o caso da Siemens AG no período 1990 a 2001*. 2002. 217 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

CHILD, J. *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*, *Sociology*, v.6, p.2-22, Cambridge, 1972.

_____. *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment*. *Organization Studies*, v. 18, n.1, p.43-76. London, 1997.

COBRA, M. *Marketing de Serviço Financeiro*. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2000.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COTA, B.V. *A emergência do marketing bancário: o mercado jovem e as parcerias estratégicas com universidades*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2005.

CUNHA, C. J. C. A. *Adaptação estratégica em ambiente turbulento*. 1996. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELOITTE CONSULTING AND DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Competing for your customers: The Future of Retail Financial Services*, 1998.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS (FEBRABAN). São Paulo: Relatórios de Pesquisas, 2006

FORTUNA, E. *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 14. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R.M. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. *California Management Review*, v. 33, n. 3, Spring 1991.

GROVER, V.; DAVENPORT, T.H. General perspective on knowledge management: fostering a research. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 5-22, 2001.

HALL, R.H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revisión. *Ciencia y Sociedad*, v. XV, n.4, p. 376-411, octubre-diciembre 1990.

HALL, R.H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1984.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336-349, September 1985.

HUGHES, J.A. *A filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Síntese de indicadores sociais*, Brasília, 2005

KALSING, J.L. *A influência das alianças entre conglomerados bancários e seguradores no mercado brasileiro: um estudo transversal sobre estratégia e resultados*. 2005. 252 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LA BANCA, A. M. *As estratégias de segmentação do mercado de clientes pessoas físicas no Banco do Brasil no período de 1997 a 2001*. 2001. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEIFER, R. Et al. *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MAIA, G.V.S. *Reestruturação bancária no Brasil: o caso do PROER*. Notas Técnicas do Banco Central do Brasil, n. 38, Brasília, 2003.

MCEVILY, S.K.; CHAKRAVARTHY, B. The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 4, p. 285-306, Apr. 2002.

MERRIAM, S.B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R.E. *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982

MILES, R.E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, California: Stanford University Press, 1978.

MINAYO, M. C. S. Et al. *Pesquisa Social*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall 1987, p. 11-24.

_____. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, Fall 1987, p. 25-32.

_____. An emerging strategy of “direct” research. *Quarterly*, v. 24, p.582-9, 1979

_____. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, H. e McHUGH A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, V.340, n.1, p.160-197, 1985.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

_____. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

PAULA, L.F.; MARQUES, M.B. *Tendências recentes da consolidação bancária no mundo e no Brasil, 2004*. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/tendencias_recetes_da_consolidacao_bancaria.pdf. Acesso em Novembro de 2005.

_____. *Ajuste patrimonial e padrão de rentabilidade dos bancos privados no Brasil durante o Plano Real (1994/1998), 2001*. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/ajuste_patrimonial_e_padrao_de_rentabilidade_dos_bancos.pdf. Acesso em Novembro de 2005.

PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. V. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A.M. *Contextualist Research: a natural way to link theory and practice*. In LAWLER (ed.) *Doing Research that is use ful in Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985a.

PETTIGREW, A.M. *Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics*. In PENNINGS, J.M. & Associates. *Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b.

PETTIGREW, A.M. *A Cultura das Organizações é Administrável?*. In FLEURY, M.T.L. *Cultura e poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.

PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, p.149-161, July/Aug. 1985.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, n. 68, p. 79-91, Boston, 1990.

REBOUÇAS, L. Cresce o contingente de milionários. Negócios. *Revista Forbes*. São Paulo, v. 5, n. 117, p. 26-29, agosto 2005.

REZENDE, J.F.C. *Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, P.A. *Os bancos de retalho do futuro*. InforBanca, n. 41, p. 21-24, Instituto de Formação Bancária, Lisboa, 1999

RICHARDSON, R.J. et. al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBERTS, E.B. *Managing invention and innovation*. Research Technology Management, v. 31, n. 1, p. 11-30, Jan/Fev. 1988.

ROBERTS, R. Managing innovation: the pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments. *Research Policy*, v. 27, n. 2, p.159-176, june 1998.

RODRIGUES, L. C. *Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado Brasileiro*. 2001. 607 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

RUFINO, O. *A lição do prejuízo*. Depois de divulgar uma perda recorde de R\$ 7,7 bilhões, o presidente do Banco do Brasil, Paulo César Ximenes, promete profissionalizar a gestão. Revista Istoé, 07 ago 1996. Disponível em www.terra.com.br/istoe/vermelha/140102.htm. Acesso em 25.01.2006.

SALVIANO JUNIOR, C. *Bancos estaduais: dos problemas crônicos ao PROES*, Biblioteca do Banco Central do Brasil, Brasília, 2004.

SEMENIK, R.J.; BAMOSSY, G.J. *Princípios de marketing, uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TEIXEIRA, M.E.P.;BRASIL, A. *Guia do LATEC/UFF para formatação de monografias e dissertações baseado nas Normas da ABNT*. Universidade Federal Fluminense. Centro Tecnológico da Escola de Engenharia da UFF. Centro de Documentação Miguel de Simoni, 2005.

TOLEDO, G.L. *Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Atlas, 1978.

TOMASKO, R.M. *Repensando as corporações: reengenharia e gestão de mudanças*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

TROSTER, R.B. *Concentração bancária*. Estudos Febraban. São Paulo, 2004. Disponível em: www.febraban.org.br. Acesso em dezembro 2005.

UNIBANCO. *Relatórios de Administração*. São Paulo, 1995-2004.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIDOTTO, C. A. *Crise e reestruturação de uma estatal financeira: o Banco do Brasil, do cruzado ao real*. Revista de Economia, 2000. Disponível em [www.calvados.c3sl.ufpr.Br](http://www.calvados.c3sl.ufpr.br). Acesso em Janeiro de 2006.

VIEIRA, E. *Mudança Organizacional como fator de competitividade (o caso do Banco do Brasil)*. Ribeirão Preto, 2001. Apostila.

VON HIPPEL, E. *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press, 1988.

YIN, R. K. *Estudo de caso - planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

Acordo de Basiléia: consiste em um requerimento de capital ou limite operacional, que indica a exigência mínima de recursos próprios para que uma entidade financeira realize operações de crédito. Foi instituído pelo Banco para Compensações Internacionais (BIS), o banco central dos bancos centrais, com sede na Basiléia, Suíça.

Bancarização: processo que consiste em ampliar o acesso de indivíduos aos serviços do sistema bancário, especialmente através de contas-correntes e de poupança.

Banco comercial: instituição financeira, pública ou privada, que tem como objetivo principal proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social constar a expressão “banco”.

Banco múltiplo: é a instituição financeira, pública ou privada, que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento.

Customer Relationship Management (CRM): estratégia de gestão de negócios através do relacionamento com o cliente, para a realização de maior lucratividade e ganhos de vantagem competitiva, destacando para isto a participação da tecnologia como forma de automatizar os diversos processos de negócio, como vendas, marketing, serviços ao consumidor e suporte de campo.

Floating: conhecido como arbitragem, consiste na utilização temporal de valores que representam passivos de custo nulo ou de baixo custo (depósitos à vista, recebimentos de taxas públicas, impostos e pagamentos de contas diversas), em aplicações em ativos que ofereçam maior rentabilidade, cujo resultado fica com o intermediário.

Funding: termo usado para indicar a substituição de uma dívida, geralmente de curto prazo, por outra de prazo mais longo, ou, ainda, uma fonte de recursos destinada a empréstimos ou determinadas linhas de financiamento.

Leasing: arrendamento mercantil.

Liquidação extrajudicial: a liquidação extrajudicial e a intervenção são regimes especiais a que instituições financeiras podem ser submetidas pelo Banco Central. A Lei nº 6.024 regula os procedimentos de intervenção e liquidação.

Market share: representa uma fatia de mercado ou a parcela de receitas que uma empresa possui na sua indústria.

Portfolio: no mercado bancário assume o significado de carteira de produtos ou de serviços.

Private banking: área de um banco especializada em operações voltadas a pessoas físicas de alta renda.

Spread: margem bancária adicionada à taxa aplicável a um crédito, o spread é variável conforme a liquidez e as garantias do tomador, o volume do empréstimo e o prazo de resgate.

Stakeholders: termo utilizado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma forma, são influenciadas pelas ações de uma organização, representando todas as partes interessadas.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)