

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA DE LOURDES ARAÚJO OLIVEIRA

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR BANCÁRIO:
O CASO DO BANCO DO BRASIL NO PERÍODO 1986 A 2000**

FLORIANÓPOLIS
2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA DE LOURDES ARAÚJO OLIVEIRA

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR BANCÁRIO:
O CASO DO BANCO DO BRASIL NO PERÍODO 1986 A 2000**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Carlos Raul Borenstein

FLORIANÓPOLIS

2001

MARIA DE LOURDES ARAÚJO OLIVEIRA

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR BANCÁRIO:
O CASO DO BANCO DO BRASIL NO PERÍODO 1986 A 2000**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.
Orientador

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Ficha Catalográfica

OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo.

Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001
xix, 190p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Carlos Raul Borenstein

1. Adaptação Estratégica 2. Banco do Brasil 3. Mudança Organizacional

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

À minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus por tudo que me tem concedido

Ao Professor Carlos Raul Borenstein, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores Luiz Gonzaga de Souza Fonseca e Nelson Casarotto Filho pela participação como integrantes da banca examinadora.

Ao Professor Antônio Alves Filho, por incentivar o processo de aprendizado de forma criativa e incansável.

Ao Professor José Francisco Salm, pelo constante incentivo à reflexão.

Aos demais professores e aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Banco do Brasil, por ceder espaço para a realização deste trabalho.

Aos meus entrevistados pela colaboração com a pesquisa.

Às amigas Eliana Camparo Bussinger, Lenira de Souza Santos Stringhetti, Nídia Maria de Ávila Furiati e Rita de Cássia de Mendonça Rios, pelo apoio nos momentos mais difíceis.

À minha família pela compreensão, pelo carinho e pela paciência.

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

Nada do que foi será
De novo do jeito que já foi um dia.
Tudo passa, tudo sempre passará.

Lulu Santos e Nelson Motta

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE FIGURAS | x |
| LISTA DE TABELAS | xi |
| LISTA DE QUADROS | xii |
| LISTA DE TABELAS ANEXAS | xiii |
| LISTA DE QUADROS ANEXOS | xiv |
| LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS | xv |
| RESUMO | xviii |
| ABSTRACT..... | xix |
| | |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA..... | 1 |
| 1.1.1 HISTÓRICO..... | 1 |
| 1.1.2 PERGUNTA DE PESQUISA | 4 |
| 1.2 OBJETIVOS | 5 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 6 |
| 1.4 ESTRUTURA..... | 8 |
| | |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 2.1 ORGANIZAÇÃO E SISTEMA ABERTO | 9 |
| 2.1.1 DINÂMICA ORGANIZACIONAL POR METÁFORAS..... | 9 |
| 2.1.2 A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO..... | 12 |
| 2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| 2.3 RELACIONAMENTO AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO..... | 18 |
| 2.3.1 DETERMINISMO VERSUS VOLUNTARISMO | 18 |
| 2.3.2 O MODELO DA ESCOLHA ESTRATÉGICA | 20 |
| 2.4 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA..... | 22 |
| 2.4.1 A TIPOLOGIA DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO MILES E SNOW..... | 22 |
| 2.5 ESTRATÉGIA..... | 25 |
| 2.5.1 CONCEITOS CLÁSSICOS..... | 25 |
| 2.5.2 OS CINCO “PS” PARA A ESTRATÉGIA | 25 |
| 2.5.3 ESTRATÉGIA COMO MODELO OU PLANO..... | 27 |
| 2.5.4 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA | 27 |
| 2.5.5 CLASSIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS..... | 28 |
| | |
| 3 MÉTODO..... | 36 |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS | 36 |
| 3.2 MÉTODOS CIENTÍFICOS..... | 37 |
| 3.3 A ABORDAGEM QUALITATIVA DA PESQUISA | 38 |
| 3.4 PERSPECTIVA CONTEXTUALISTA DA PESQUISA..... | 40 |
| 3.5 PESQUISA COMO ESTUDO DE CASO SINGULAR..... | 41 |
| 3.6 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA | 43 |
| 3.7 DEFINIÇÕES | 46 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 49 |
| 4.1 | EVOLUÇÃO DO AMBIENTE DO BANCO DO BRASIL | 49 |
| 4.1.1 | AMBIENTE GERAL: ASPECTOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS | 49 |
| 4.1.1.1 | NOVA REPÚBLICA E OS PLANOS ECONÔMICOS (1985 A 1989) | 49 |
| 4.1.1.2 | PLANO BRASIL NOVO OU PLANO COLLOR (1990 A 1992) | 52 |
| 4.1.1.3 | PLANO REAL (1993 A 1997) | 55 |
| 4.1.1.4 | O DESAFIO DA ESTABILIDADE ECONÔMICA (1998 A 2000) | 56 |
| 4.1.2 | AMBIENTE ESPECÍFICO: SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO NO PERÍODO 1986 A 2000 | 58 |
| 4.1.2.1 | ANTECEDENTES | 59 |
| 4.1.2.2 | FLOATING ABUNDANTE (1986 A 1989) | 61 |
| 4.1.2.3 | ENXUGAMENTO DE LIQUIDEZ E INÍCIO DA CRISE (1990 A 1992) | 62 |
| 4.1.2.4 | A CRISE E A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR (1993 A 1997) | 63 |
| 4.1.2.5 | AJUSTES ESTRUTURAIIS (1998 A 2000) | 65 |
| 4.2 | O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO BANCO DO BRASIL | 69 |
| 4.2.1 | A EMPRESA BANCO DO BRASIL | 69 |
| 4.2.2 | ANTECEDENTES | 70 |
| 4.2.3 | A NOVA REALIDADE (1986 A 1989) | 79 |
| 4.2.3.1 | AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS | 79 |
| 4.2.3.2 | ANÁLISE TEÓRICA | 90 |
| 4.2.4 | O CHOQUE DE MERCADO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (1990 A 1994) | 93 |
| 4.2.4.1 | AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS | 93 |
| 4.2.4.2 | ANÁLISE TEÓRICA | 100 |
| 4.2.5 | CHOQUE DE ADMINISTRAÇÃO E DE RESULTADO (1995 A 1998) | 103 |
| 4.2.5.1 | AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS | 103 |
| 4.2.5.2 | ANÁLISE TEÓRICA | 122 |
| 4.2.6 | CONSOLIDAÇÃO DAS MUDANÇAS (1999 A 2000) | 124 |
| 4.2.6.1 | AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS | 124 |
| 4.2.6.2 | ANÁLISE TEÓRICA | 129 |
| 4.2.7 | SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO | 131 |
| 4.2.7.1 | MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS | 131 |
| 4.2.7.2 | TIPO DE ESCOLHA ORGANIZACIONAL | 132 |
| 4.2.7.3 | TIPO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL | 132 |
| 4.2.7.4 | ASPECTO MAIS RELEVANTE DO CICLO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA | 133 |
| 4.2.7.5 | ESTRATÉGIAS | 133 |
| 4.2.7.6 | STAKEHOLDERS E COALIZÃO INTERNA MAIS RELEVANTES | 135 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES GERAIS | 136 |
| 5.1 | CONCLUSÕES | 136 |
| 5.2 | RECOMENDAÇÕES | 139 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 140 |
| | ANEXO 1 - TABELAS | 148 |
| | ANEXO 2 - QUADROS | 156 |
| | ANEXO 3 - SÍNTESE DOS FATOS RELEVANTES | 163 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO 4 - LISTA DE ENTREVISTADOS | 189 |
|--|-----|

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 2.1 - A organização, com os <i>stakeholders</i> e a coalizão interna | 17 |
| Figura 2.2 - Tipos de escolha estratégica..... | 19 |
| Figura 2.3 - O Ciclo de Adaptação Estratégica..... | 24 |
| Figura 2.4 - Componentes do Vetor Crescimento..... | 29 |
| Figura 2.5 - Estratégias Genéricas..... | 31 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 4.1 - Banco do Brasil em grandes números - dezembro de 2000 | 70 |
|--|----|

LISTA DE QUADROS

- Quadro 4.1 - Síntese do tipo de escolha organizacional adotado no período pesquisado, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).....132
- Quadro 4.2 - Síntese do tipo de adaptação organizacional adotado no período pesquisado, segundo o modelo de Miles e Snow (1978).....133
- Quadro 4.3 - Síntese dos aspectos relevantes do Ciclo de Adaptação Estratégica, no período pesquisado, segundo o modelo de Miles e Snow (1978).....133
- Quadro 4.4 - Síntese das estratégias adotadas no período pesquisado, segundo o conceito de Mintzberg (1987a).....134
- Quadro 4.5 - Síntese dos principais *stakeholders* e componentes da coalizão interna do período pesquisado, segundo modelo de Mintzberg (1983).....135

LISTA DE TABELAS ANEXAS

- Tabela A.1 - Principais indicadores macroeconômicos (1988 a 1999)
- Tabela A.2 - Participação do Sistema Financeiro no PIB (1970 a 1995)
- Tabela A.3 - Receita inflacionária dos bancos (1990 a 1994)
- Tabela A.4 - Participação das Instituições Financeiras privadas e públicas no PIB (1990 a 1995)
- Tabela A.5 - Variação do volume de valor adicionado pelas Instituições Financeiras e participação da atividade das Instituições Financeiras no valor adicionado da economia (1994 a 1999)
- Tabela A.6 - Empresas em funcionamento no setor financeiro (1996 a 2000)
- Tabela A.7 - Indicadores do sistema bancário (dezembro de 1997 a novembro de 1999)

LISTA DE QUADROS ANEXOS

- Quadro A.1 - Sistema Financeiro Brasileiro, segundo o Banco Central do Brasil
- Quadro A.2 - Transferência de controle acionário e incorporação de bancos privados no Plano Real sem utilização de recursos do PROER (julho de 1994 a maio de 1997)
- Quadro A.3 - Fusões, aquisições e reorganizações do Sistema Financeiro (1995 a 2000)
- Quadro A.4 - Síntese das mudanças organizacionais estratégicas ocorridas no Banco do Brasil (1986 a 2000)

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

a.a. - Ao ano

ABA – Automação Básica de Agências

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos

ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto

BACEN – Banco Central do Brasil

BAMB – *Brazilian American Bank*

BB – Banco do Brasil

BB-BI Banco do Brasil Banco de Investimentos

BBNET – Rede de Comunicação do Banco do Brasil

BBTur – Banco do Brasil Turismo

BBTUR – Banco do Brasil Viagens e Turismo Limitada

BBTUR Brasil – Banco do Brasil Viagem e Turismo do Brasil

BBSAT – Satélite do Banco do Brasil

BNDESpar – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Participações

CACEX – Carteira de Comércio Exterior

CCBB – Centro Cultural Banco do Brasil

CDC – Crédito Direto ao Consumidor

CEASP – Centros de Assistência ao Pessoal

CESEC – Centros de Processamento de Serviços e Comunicações

CETIP – Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos

CMN – Conselho Monetário Nacional

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CONSELL – Continental Banco S.A.

CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira

CPMI – Comissão Parlamentar Mista de Inquérito

CPR – Cédula de Produto Rural

CREAI – Carteira de Crédito Agrícola e Industrial

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DER – Depósito Especial Remunerado

DTVM – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários

EDI – *Electronic Data Interchange*

ECT – Companhia Brasileira de Correios

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

FGC – Fundo Garantidor de Crédito

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FISATE – Projeto de Fiscalização de Propriedades Agrícolas por Satélite

FMI – Fundo Monetário Internacional

GEROF – Gerência de Operações Financeiras

Governo – Governo Federal

HSBC – Hong Kong Shanghai *Bank*
IBAMA – Instituto Brasileiro do meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGC – Inspeção Geral Consolidada
IGP-DI – Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
INANPS – Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
INSS – Instituto Nacional de Serviço Social
IOF – Imposto sobre Operações Financeiras
Ltd – Limitada
Ltda – Limitada
M1 – Papel-moeda em poder do público mais depósitos a vista
MBA – *Master Business Administration*
NMOA – Novo Modelo Organizacional de Agências
nº – Número
Nº – Número
ON – Ordinárias Nominativas
OOOC – Orçamento Oficial das Operações de Crédito
Ouromaq – Fundo Ouro de Máquinas
PAQ – Plano de Adequação dos Quadros de Pessoal
PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PCC – Plano de Cargos Comissionados
PCS – Plano de Cargos e Salários
PDV – Programa de Desligamento Voluntário
PDS – Partido Democrático Social
PE – Pernambuco
PEA – População Economicamente Ativa
PESA – Programa de Estruturação e Saneamento de Ativos
PIB – Produto Interno Bruto
PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PN – Preferenciais Nominativas
PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
PRODEM – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Municipal
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
POS – Terminais de Pontos de Vendas
PSDB – Partido da Social Democracia Brasileira
PUC RJ – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RAET – Regime de Administração Especial Temporária
REFIS – Programa de Recuperação Fiscal
R\$ - Reais
S.A. – Sociedade Anônima

SAD – Sistema de Serviço no Local do Domicílio
SAO – Sistema de Assistência Opcional
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SGV – Sistema Gerencial de Vendas
SPC – Secretaria de Previdência Complementar
SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito
SUSEP – Superintendência de Seguros Privados
TAA – Terminais de Auto-Atendimento
TBAN – Taxa de Assistência do Banco Central
TBC – Taxa Básica de Juros
TR – Taxa Referencial de Juros
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
URP – Unidade Referencial Padrão
URSS – União da República Socialista Soviética
URV – Unidade Real de Valor
% – Por cento

RESUMO

O Banco do Brasil passou por mudanças significativas após 1986, em decorrência de modificações ocorridas no seu relacionamento como o Tesouro Nacional. A abertura da economia em 1990 e a introdução do Plano Real em 1994 provocaram alterações significativas na competitividade das empresas do setor financeiro.

Visando contribuir com o entendimento da resposta do Banco do Brasil à nova ordem econômica instalada, descreveu-se e analisou-se o processo de adaptação estratégica da Organização, no período 1986 a 2000.

Realizou-se pesquisa longitudinal, processual, histórica e qualitativa. Foi feita pesquisa descritiva dentro de uma abordagem indutiva, com base em dados qualitativos de uma única empresa – Banco do Brasil – obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com membros da empresa e de fontes secundárias. Foram entrevistados seis dirigentes do período analisado. As entrevistas duraram em torno de uma hora e meia e foram registradas as percepções dos entrevistados sobre as mudanças ocorridas. As informações das entrevistas foram confrontadas com os dados documentais. As mudanças estratégicas 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.

As informações obtidas mostraram que o processo de mudança ocorrido no Banco do Brasil sofreu influência de variáveis externas e internas à Organização. As variáveis externas ou exógenas tiveram maior impacto na Empresa do que as internas ou endógenas, no período analisado.

O processo de mudança para adaptação ao ambiente de estabilidade econômica ocorreu em condições de “alto determinismo ambiental” e “baixa capacidade de escolha”, aproximando-se do que Hrebiniak e Joyce (1985) chamam de “Seleção Natural” na tipologia de adaptação estratégica por eles descrita.

Da mesma forma, a Empresa parece ter se comportado, mais comumente, segundo o que Miles e Snow (1978) denominam estilo “Analista”, em que se opera com dois domínios produto-mercado diferentes pelo grau de estabilidade envolvido na atividade.

Os três aspectos descritos por Miles e Snow (1978) como componentes do ciclo de adaptação – Empresarial, De Engenharia e Administrativo – tiveram importância relativamente semelhante, com alternância de significação ao longo dos períodos, na implementação das estratégias de desenvolvimento de produtos, de crescimento e de eficiência operacional.

O Governo e os órgãos reguladores exerceram grande influência nas mudanças ocorridas, ao lado dos clientes e dos competidores que atuaram de maneira mais discreta. O Presidente da Empresa foi considerado de real importância em todo o processo em determinados períodos do escopo temporal pesquisado.

ABSTRACT

The Organization Banco do Brasil went through significant changes after 1986 as a result of a modification on its relationship with the National Treasury. The economic opening to overseas markets in 1990 and the adoption of the “Plano Real” in 1994, had produced significant changes in the companies, in especial, those of the finance sector.

Aiming to contribute with the understanding of the way the Banco do Brasil reacted to the installed economic order, it was both described and analyzed the strategical adaptation process of of the Banco do Brasil from 1986 to 2000.

A longitudinal, procedural, historical and qualitative research was done. It was realized a descriptive research in an inductive approach, based on qualitative data of a single company – Banco do Brasil – gotten by means of interviews half-structured with members of the company and secondary sources. Six managers of the analyzed period had been interviewed. The interviews had lasted around one hour and a half and the perceptions of the interviewers about the occurred changes had been registered. The information gathered on the interviews had been compared with the documentary data. The strategical changes had been empirically analyzed take in account the theoretical model of Pettigrew (1987) that relates the context, the content and the process of implementation of the change.

The information gathered had shown that the process of changes occurred in the Banco do Brasil was influenced by external and internal variable at the Organization. The external variable had had greater impact in the Company than the internal one, considering the analyzed period.

The process of changes for adaptation to an environment of economic stability occurred in conditions of an “high environmental determinism” and “low strategic choice capacity”, coming close to what Hrebiniak and Joyce (1985) call “Natural Selection” in the strategic adaptation typology described by them.

The three aspects described by Miles and Snow (1978) as components of the adaptative cycle – The Entrepreneurial Problem, The Engineering Problem and The Administrative Problem – had had relatively similar importance with different degrees of significance during the focused period, in the implementation of the strategies of development of products, growth and operational efficiency.

The Government and the regulating agencies had had a great influence in the occurred changes, side by side the customers and the competitors, with the last ones acting in a more discrete way. The President of the Company was considered of high importance in the entire process on determined periods of the researched period.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

1.1.1 HISTÓRICO

O **Sistema financeiro brasileiro** teve início com a criação do Banco do Brasil em 12 de outubro de 1808, em decorrência da chegada da corte portuguesa ao Brasil e da abertura dos portos às nações amigas. A estrutura inicial do Banco do Brasil foi inspirada no Banco da Inglaterra e o prazo de duração do Banco foi estipulado em 20 anos, findos os quais seria dissolvido ou novamente constituído, se fosse do interesse do governo (PricewaterhouseCoopers, 2000).

Até que o Banco do Brasil fosse criado, operavam no setor de crédito brasileiro apenas alguns capitalistas nacionais e ingleses, que sacavam sobre as praças européias e recebiam dinheiro em “conta corrente” ou depósito, na maior parte das vezes para passá-lo aos bancos da Inglaterra ou convertê-lo em títulos de renda assegurada.

Em 1836, foi criado o Banco do Ceará e a partir dessa data, começaram a ser instalados bancos privados, tais como o Banco Comercial do Rio de Janeiro, em 1838, o Banco do Maranhão, em 1846, o Banco do Pará, em 1847, o Banco Comercial de Pernambuco, em 1851 e o Banco Comercial do Pará, em 1853 (PricewaterhouseCoopers, 2000).

A partir de 1860, as atividades de intermediação financeira no Brasil foram ampliadas com a chegada de bancos estrangeiros, inicialmente, o London & Brazilian Bank e The Brazilian and Portuguese Bank. No final da década de 1870, já existiam no País 17 bancos que atuavam preponderantemente no apoio financeiro aos setores cafeeiro e de infra-estrutura (PricewaterhouseCoopers, 2000).

A reforma bancária de 1924 que teve como finalidade organizar e fortalecer o sistema bancário, ensejou a criação de um órgão de controle denominado **Inspetoria Geral de Bancos**, e atribuiu ao Banco do Brasil a função de banco emissor, de acordo com PricewaterhouseCoopers (2000).

Após a segunda guerra mundial, a inflação que se instalou no País levou à desorganização dos negócios financeiros exigindo a criação de um órgão controlador e fiscalizador do sistema bancário.

Assim, em 1945, por meio do Decreto-Lei Nº 7.293, de 02 de fevereiro, a Inspetoria Geral de Bancos transformou-se na **SUMOC Superintendência da Moeda e do Crédito**, subordinada ao poder executivo, segundo a autoria já citada. As medidas saneadoras adotadas a partir da criação da SUMOC provocaram intenso processo de fusões e incorporações ou o encerramento das atividades de alguns bancos. O Banco do Brasil que acumulava as funções de banco emissor e de fomento à produção agro-industrial, ao lado da SUMOC, dos bancos posteriormente denominados comerciais, das caixas econômicas, dos bancos públicos de fomento, das financeiras, das companhias de seguro e capitalização e das bolsas de valores, formavam o Sistema Financeiro Nacional de então.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 transformou a SUMOC e seu conselho, respectivamente em **BACEN Banco Central do Brasil** e **CMN Conselho Monetário Nacional**, outorgando-lhes autoridade para permitir a instalação, regulamentação e fiscalização das instituições do Sistema Financeiro Nacional (Lei 4.595, 1964).

Em 1968, o Governo iniciou o processo de incentivos a fusão de instituições financeiras, na hipótese de que as economias de escala auferidas por instituições de grande porte seriam repassadas aos tomadores de crédito, o que poderia estimular o desenvolvimento do País.

Junto com as fusões, teve início o movimento de expansão e de modernização das instituições financeiras acompanhado de novas formas de captação de recursos, que modificaram a composição dos ativos financeiros. Estes, predominantemente monetários no início dos anos 1960, deram lugar aos não-monetários no início dos anos 1970.

A partir de 1988, com a publicação da Resolução 1.524 do CMN, de 21 de setembro, passou a ser permitida a organização de instituições financeiras de atuação múltipla com personalidade jurídica própria. Segundo a Resolução 1.524, essas instituições deveriam ser estruturadas, obrigatoriamente, sob a forma de sociedades anônimas e passaram a ser denominadas **bancos múltiplos**.

Assim, a partir dessa data, foi admitido o acesso ao mercado financeiro de quaisquer pretendentes que pudessem comprovar posse de capital compatível com o porte e risco do empreendimento e idoneidade e competência, comprovadas pela atuação pregressa. Com isso caiu o sistema de aquisição e negociação de “carta-patente” que há muito tempo não vinha sendo concedida pela autoridade monetária.

Depois de 1994, com base em prerrogativa prevista na Constituição Federal, o governo brasileiro passou a consentir a instalação de bancos estrangeiros no País, provocando intensa modificação na estrutura do Sistema Financeiro Brasileiro. As principais consequências dessa abertura foram o crescimento da participação do capital estrangeiro no setor e o aumento da concentração da indústria financeira.

A criação do **Banco do Brasil**, conforme foi dito anteriormente, coincide com o início do Sistema financeiro brasileiro. A Empresa foi criada em 12 de outubro de 1808, na cidade do Rio de Janeiro, por D. João VI, para ser um banco de alcance nacional com o objetivo de facilitar a circulação de fundos considerados necessários ao atendimento das despesas do Estado (Banco do Brasil, 1996a). Foi o primeiro banco nos domínios portugueses e, já em 1809, era o quarto organismo emissor de moeda no mundo, ficando atrás apenas dos bancos da Suécia, da Inglaterra e da França (Banco do Brasil, 1992a).

O capital inicial do Banco do Brasil era dividido em ações e os acionistas podiam ser nacionais ou estrangeiros.

O Banco do Brasil atravessou o império ao sabor das crises econômicas e políticas que o País enfrentou e, até que se consolidasse como instituição e estabelecimento de crédito, teve seu percurso por vezes interrompido, sem, contudo, se afastar de sua função de principal agente de desenvolvimento do País.

Em 1821 com o retorno da corte e de D. João VI a Portugal, levando os recursos depositados no Banco do Brasil, instalou-se a primeira grande crise da Instituição.

Contudo foi com apoio do Banco do Brasil, que foram custeados hospitais e escolas e equipados os navios que minaram as últimas resistências lusitanas, assegurando a independência do Brasil, em 1822 (Banco do Brasil, 1992a).

A Empresa foi liquidada em 1829 pela Assembléia Legislativa do Império em função dos impactos de suas emissões – utilizadas para satisfazer necessidades da numerosa corte portuguesa no pagamento de indenizações a Portugal pela independência e para cobrir gastos militares com a guerra Cisplatina – no “meio circulante”, na evasão de metais preciosos e na elevação do custo de vida (Banco do Brasil, 1988a).

Em 1853 o Banco do Brasil foi novamente recriado e, além de exercer funções de banco comercial, passou a destacar-se como instituição de fomento econômico.

As atividades de fomento executadas pelo Banco do Brasil em benefício da economia nacional foram reforçadas em 1888, quando um acordo com o Governo assegurou a abertura de linhas de crédito especiais, destinadas ao assentamento de imigrantes europeus em fazendas de café do sul do País (Banco do Brasil, 1990a).

Com a Proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime e passou a destacar-se como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

A partir de então, sua trajetória caracterizou-se pela atuação decisiva nos momentos mais importantes da vida brasileira, exercendo funções de banco central, agente financeiro do Governo, banco comercial e banco de fomento.

A consolidação do papel do Banco do Brasil como grande impulsionador do progresso começou de forma definitiva com a sua estruturação em carteiras e com a expansão da sua rede de agências, a partir da década de 1930 (Banco do Brasil, 1990a).

Em 1937, as operações de fomento foram reforçadas com a abertura da **CREAI Carteira de Crédito agrícola e Industrial** que representa um verdadeiro marco na história da agricultura brasileira e que colocou à disposição dos produtores um mecanismo regular de crédito, dando novo estímulo à expansão dos setores industrial e rural brasileiro (Banco do Brasil, 1988a).

No início dos anos 40 do século XX, apoiado na atuação da CREAI Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, o Banco do Brasil participou de forma ativa da marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas com o “objetivo de dinamizar a economia interiorana, mediante a incorporação de milhões de hectares de terras e milhares de brasileiros ao processo produtivo” (Banco do Brasil, 1990a, p.4).

Em 31 de dezembro de 1964, o governo Castello Branco editou a Lei Nº 4.595, conhecida como “**Reforma Bancária**”. Com ela foram criados o Banco Central e o Conselho Monetário nacional, mas o Banco do Brasil, que abrigava a extinta SUMOC Superintendência da Moeda e do Crédito – criada em 1945 – não foi desobrigado de exercer funções de autoridade monetária. Ele continuou a atuar como agente financeiro do Tesouro Nacional, membro do Conselho Monetário Nacional e agente regulador de mercado. Para tanto, foi-lhe atribuída a administração da chamada “**Conta de Movimento**”, por meio da qual recebia recursos oficiais para financiar atividades consideradas prioritárias pelo Governo (Lei Nº 4.595, 1964).

A “Conta de Movimento”, com seus recursos de custo zero, propiciava ao Banco do Brasil grande liberdade para operar no sistema bancário. Em contrapartida, com a reforma do

sistema pela Lei Nº 4.595, os bancos privados e mesmo os estaduais puderam conglomerar-se, diversificando suas atividades e ocupando novos nichos de mercado. Seguiu-se um período de fusões e incorporações, que deu origem a poderosos conglomerados financeiros privados, capazes de ampliar cada vez mais sua presença no mercado.

O Banco do Brasil funcionou como “autarquia de crédito” até a extinção da “Conta de Movimento” pelo Conselho Monetário Nacional, em 30 de janeiro de 1986 por meio do voto nº 045. Mesmo após essa data, a Empresa continuou atuando como agente financeiro do Tesouro Nacional; como principal executor da política oficial de crédito rural lastreado com recursos captados no mercado ou com recursos repassados pelo Tesouro Nacional; como responsável pela compensação de cheques e outros papéis e como gestor executivo da política de comércio exterior por meio da CACEX Carteira de Comércio Exterior.

Em troca da extinção dessa fonte de recursos, o Banco do Brasil recebeu autorização para praticar todas as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. A partir daí, o Banco do Brasil passou a disputar mercado com as demais instituições do setor, começando uma nova história da organização.

O processo de ajustes por que passou o Banco do Brasil a partir da perda da “Conta de Movimento” será o tema da presente pesquisa.

1.1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

As organizações são sistemas abertos que dependem de fluxos de recursos do ambiente externo (Katz e Khan, 1987). Assim, recebem energia, transformam-na internamente e exportam novamente ao ambiente a energia transformada. Dessa forma, o ambiente é capaz de influenciar o comportamento das organizações e a interação entre os dois determinará a atuação da empresa.

De acordo com Pettigrew et al. (1992), na busca por respostas cada vez mais rápidas e eficazes, mudanças estratégicas configuram-se, nem sempre controláveis, afetando de modo diferenciado e ambíguo a estruturação organizacional e os processos administrativos.

Porém, mudanças organizacionais estratégicas podem não ocorrer somente por pressões do ambiente. A organização pode exercer sua capacidade de escolha como antecipação a condições ambientais futuras ou como forma de influenciar o ambiente no qual está inserida.

Nesse processo de escolha organizacional, passam a ter importância o elemento humano e o poder que detém, já que as organizações são, também, definidas como uma coalizão de grupos de interesses mutantes, em que cada um deles busca atingir suas próprias metas no contexto do ambiente mais amplo (Katz e Khan, 1987).

As coalizões dominantes são determinantes nas escolhas estratégicas feitas pelas organizações, uma vez que monitoram o ambiente considerado relevante, formulam estratégias em resposta às mudanças ambientais e procuram adaptar a organização às mudanças dos contextos ambientais para assegurar a melhoria de desempenho e a sobrevivência (Miles e Snow, 1978; Cunha, 1996).

O fator poder, tanto interno quanto externo à organização, é relevante no processo de mudança organizacional, já que é aquele que o detém, que irá decidir o que será ou não feito

pela organização. Além do mais, é a partir da percepção dos detentores de poder que as transformações organizacionais ocorrem.

A questão do processo de adaptação organizacional ao ambiente vem sendo discutida por estudiosos e dirigentes de organizações, em função das incertezas ambientais e organizacionais, que se configuram cada vez mais como elementos determinantes do sucesso das empresas.

Procura bibliográfica realizada detectou trabalhos que pesquisaram a mudança estratégica organizacional em diferentes empresas, como foi o caso da pesquisa intitulada “Adaptação Estratégica na Empresa Pública do Setor Bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina” (Alves, 2000), porém não foi encontrado trabalho nessa linha aplicado ao Banco do Brasil, o que levou à decisão de desenvolver a pesquisa com essa empresa.

No caso da organização estudada, a análise da influência do poder do ambiente nas diversas mudanças estratégicas ocorridas torna-se primordial, já que a organização está vinculada ao setor público, onde o fenômeno parece se manifestar de forma preponderante.

Dada a importância do tema para as organizações e, em particular, para a empresa Banco do Brasil, propôs-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil no período 1986 a 2000?

A fim de responder a esta indagação, optou-se pelo “estudo de caso” do Banco do Brasil, empresa de economia mista, constituída em 1808, com controle acionário do Tesouro Nacional e que tem enfrentado mudanças relevantes em sua atuação nos últimos anos.

1.2 OBJETIVOS

Ao responder à pergunta colocada acima, a pesquisa tem como objetivos:

OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil no período 1986 a 2000.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e descrever as modificações no ambiente do Banco do Brasil no período.
- Identificar e descrever as modificações no período, no interior da empresa.
- Identificar e descrever as estratégias adotadas pelo Banco do Brasil no período.

1.3 JUSTIFICATIVA

A questão do processo de adaptação estratégica da organização ao ambiente é crítica para a sociedade moderna. Ela vem sendo muito discutida por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face das incertezas ambientais e organizacionais. A conscientização sobre o novo cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais para as organizações

alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem. Mesmo que a mudança não seja o único fator determinante do sucesso ou do fracasso de uma organização, há que se admitir que uma mudança bem-sucedida e adequada a um dado contexto pode trazer excelentes resultados para a empresa.

As organizações, embora sob forte pressão ambiental, possuem condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam limitadas de alguma forma pelo contexto (Pettigrew, 1987).

As empresas brasileiras, e em particular os bancos, têm enfrentado ambientes mais complexos em função da estabilização econômica e da abertura da economia ao capital internacional. Os bancos tiveram suas receitas reduzidas pela queda da inflação e a concorrência aumentada devido à entrada de empresas estrangeiras no setor, após o plano de estabilização introduzido na economia em 1994. As fusões e aquisições ocorridas nos últimos anos agravaram a situação, obrigando os bancos remanescentes a passarem por profundas transformações. Muitos deles fecharam suas portas e outros se reestruturaram e reduziram suas agências e número de funcionários, a fim de se adaptarem às novas condições do mercado (Oliveira, Rios e Stringhetti, 2000).

Além disso, com a abertura da economia, o consumidor brasileiro passou por um processo de sofisticação, o que resultou em maior exigência, tanto quanto à qualidade de serviços, quanto aos direitos de consumidor.

Da mesma forma, em todo o mundo, os bancos vêm perdendo espaço para um espectro bastante amplo de concorrentes não-bancários. O motivo disso é que as inovações tecnológicas eliminaram as vantagens até então reservadas aos bancos, que foram os primeiros a incorporá-las com êxito. Os novos competidores – não bancários – podem ser mais produtivos e eficientes, já que estão livres das “regulações” custosas impostas aos bancos (Oliveira, Rios e Stringhetti, 2000).

Na busca de uma posição competitiva na indústria, as empresas têm se utilizado de técnicas e modelos estruturados que permitem, não somente a tomada de decisões e o delineamento de estratégias e políticas, mas também a capacidade de responder rapidamente as alterações ambientais. A identificação de alterações ambientais deve contemplar os aspectos globais que afetam todas as indústrias da economia, em menor ou maior grau, e os aspectos mais restritos à indústria, capazes de influenciar o comportamento e o desempenho desta, da concorrência, dos fornecedores, dos clientes, dos entrantes potenciais e dos produtos substitutos (Porter, 1992).

Para o Banco do Brasil, não tem sido diferente. Nos últimos 15 anos, a Empresa sofreu grandes transformações, não só em função das variáveis econômicas, mas também pela perda, de fato, da condição de autoridade monetária, a partir de 1986. O Banco do Brasil passou e deve passar, ainda, por profundas mudanças em função da perda dessa condição, das alterações e oscilações econômicas dos últimos anos, da abertura da economia às empresas estrangeiras que trouxe consigo o aumento da complexidade ambiental e da concorrência no setor bancário e, ainda, pela ameaça de mudanças na regulamentação do sistema financeiro e em particular dos bancos oficiais federais.

As escolhas feitas pelo Banco do Brasil podem ter sido em reação a essas mudanças ou às variações ocorridas em função de grande turbulência política, social, econômica e

administrativa da história brasileira, em ambiente de forte influência governamental em períodos imediatamente anteriores ou, ainda, em função do futuro vislumbrado pela Instituição à frente dos seus concorrentes.

A pesquisa identificou e descreveu as principais modificações ocorridas no ambiente externo, bem como no ambiente interno da Empresa e as estratégias adotadas após a extinção do mecanismo de aporte automático de recursos ocorrido em 1986. O foco principal do trabalho foi compreender, em profundidade, o processo de adaptação ocorrido na organização e avaliar sua inter-relação com o ambiente no período.

A compreensão das mudanças ocorridas no ambiente e das estratégias adotadas pelo Banco do Brasil para fazer face às alterações ambientais é importante para que, no futuro, os administradores possuam referencial para as decisões a serem tomadas frente a novas mudanças. Para que os dirigentes possam tomar atitudes diante das mudanças é importante conhecerem as mudanças do passado e o seu contexto.

Além disso, a pesquisa torna disponível, para futuros estudos e outras atividades, dados e informações sobre a realidade da empresa que podem contribuir para o aperfeiçoamento dos seus mecanismos de atuação.

Para tanto, buscou-se melhor entendimento dos fatores internos e externos, que tanto podem restringir quanto aumentar o potencial ou a abrangência dos resultados da empresa pesquisada, de seus atores e dos movimentos intraorganizacionais.

Assim, ao fornecer subsídios para o exame das decisões estratégicas organizacionais, espera-se contribuir de alguma forma para o aprimoramento dos mecanismos de gestão e de elaboração de políticas para o Banco do Brasil e, até mesmo, para os Bancos Oficiais Federais.

Da mesma forma, os resultados da pesquisa, também, fornecem subsídios para os legisladores entenderem como as suas intervenções influenciam o comportamento estratégico de organizações como o Banco do Brasil.

O estudo permite resgatar parte da história da empresa – Banco do Brasil – fornecendo boa base para a conscientização de futuras mudanças a serem implementadas pela organização. Segundo Scardoelli et al. (apud Mello, 1997), pesquisa dessa natureza pode permitir: 1) colocar em evidência evoluções e crises vividas; 2) possibilitar elucidação de decisões estratégicas importantes; 3) colocar à mostra gestões cotidianas, decisões estratégicas importantes, opções tecnológicas e comerciais, além de reestruturação mercadológica e organizacional; 4) demonstrar evolução social e “conflitual” dentro da empresa; 5) expor a história de pessoas que fizeram a empresa e exerceram o poder; 6) aumentar a perenidade da empresa e reforçar seus valores; e 7) aumentar a velocidade de integração dos novos funcionários à empresa.

Como não foram encontrados na literatura trabalhos seguindo essa linha de ação, pretende-se, com esse estudo, contribuir para a resposta à pergunta de pesquisa: Qual o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil no período 1986 a 2000?

1.4 ESTRUTURA

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico que servirá de base para a discussão dos dados coletados pela pesquisa. Apresenta os principais conceitos e abordagens sobre os temas organização, ambiente, relacionamento organização-ambiente, adaptação estratégica ou mudança organizacional e estratégia.

No Capítulo 3 mostra-se o método adotado na pesquisa em questão com apresentação dos tipos de pesquisas mais utilizados para análise de processos de adaptação estratégica e descrição do público pesquisado e das ferramentas empregadas no processo.

No Capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio do estudo de caso.

No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões, e recomendações resultantes da pesquisa.

Por fim, colocam-se as Referências Bibliográficas e os Anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÃO E SISTEMA ABERTO

2.1.1 DINÂMICA ORGANIZACIONAL POR METÁFORAS

Em função da complexidade organizacional, qualquer perspectiva de análise utilizada de forma isolada pode ser insuficiente para a compreensão das muitas faces que podem existir da mesma questão. Assim, para o completo entendimento do funcionamento e administração de uma empresa é necessário descobrir diferentes formas de enxergar a organização e condições de observação da mesma situação a partir de diferentes dimensões (Morgan, 2000).

Esse conjunto de maneiras diferentes de ver a organização ficou conhecido como administração por metáforas ou dinâmica organizacional por metáforas na visão de Morgan (2000). Para ele metáfora é “uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro” (Morgan, 2000, p.21).

Ao abordar a mesma situação de formas diferentes, as metáforas ampliam a visão das situações e sugerem ações que não teriam sido possíveis antes com a visão única da questão. Da mesma maneira, à medida que se aprende a usar as implicações de diferentes metáforas, é possível perceber que as idéias criadas por uma metáfora podem, muitas vezes, ajudar na superação das limitações de outras.

Além do mais, uma metáfora leva a outras metáforas, criando pontos de vista concorrentes e complementares, o que contribui para o enriquecimento da compreensão de como diferentes aspectos da organização se inter-relacionam, demandando métodos múltiplos de tratamento das questões. Qualquer situação pode ser interpretada de múltiplas formas e, se essa multiplicidade de interpretações não for exercitada, corre-se o risco de cair no dilema de encontrar e perceber o que se está procurando somente. Conforme Albert Einstein (apud Morgan, 2000, p.25), “é a teoria pela qual observamos uma situação que decide o que vamos notar”.

Toda metáfora pode ser persuasiva, mas também pode ser limitante e bloquear a capacidade de obtenção de visão geral, segundo Morgan (2000). Assim, torna-se necessário aprender a adotar perspectivas múltiplas e diversas que não dêem um ponto de vista único sobre as situações e o uso das diversas metáforas se propõe a trazer esta contribuição.

Morgan (2000) discute, a título de ilustração, oito principais metáforas: organização vista como máquinas, como instrumentos de dominação, como prisões psíquicas, como interesses políticos, como culturas, como cérebros, como fluxo de transformação e como organismos.

Quando a direção pensa a empresa como uma **máquina** ela tende a gerenciá-la e a planejá-la como máquinas, ou seja, como um conjunto de partes interligadas, racionais planejadas e estruturadas para atingir determinados fins, onde cada parte possui uma função definida, necessária ao funcionamento global. A principal limitação dessa concepção é que a abordagem mecanicista cria formas organizacionais com dificuldades de adaptação à mudança e podem resultar em sistemas burocráticos e desprovidos de bom-senso.

A organização como **instrumento de dominação** coloca o foco sobre os aspectos potencialmente exploradores da vida corporativa. As organizações às vezes usam seus empregados, as comunidades onde se situam e até a economia mundial para atingir seus próprios fins. Essa metáfora ajuda a entender os aspectos das organizações que radicalizam as relações entre os trabalhadores e a administração e os aspectos negativos da empresa global. A metáfora é útil para se entender como ações que são racionais de um ponto de vista podem ser vistas como exploradoras de outra perspectiva. Nessa visão, a racionalidade pode ser vista como um modo de dominação o que desperta para os aspectos ideológicos e éticos da organização. Esse enfoque trata a dominação como um fenômeno intrínseco e ajuda a entender os conflitos e a polarização, além de desafiar os administradores a desenvolver uma compreensão mais profunda da responsabilidade da empresa. Porém pode “aumentar a polarização entre grupos sociais se a dominação for interpretada como um objetivo e não como um resultado não intencional” (Morgan, 2000, p. 340).

A metáfora das organizações como **prisões psíquicas** apresenta-se quando as pessoas são vistas como prisioneiras de seus pensamentos, idéias e crenças inconscientes. Segundo essa metáfora, forças psíquicas podem agir como dimensões ocultas da organização encorajando ou bloqueando a inovação, ou resistindo à mudança organizacional. Essa metáfora encoraja o desafio às premissas básicas sobre as quais é visto e sentido o mundo, gera novas perspectivas sobre os desafios da inovação e da mudança organizacional, mas o “enfoque do inconsciente pode desviar a atenção para outras forças de controle” (Morgan, 2000, p.247) e pode subestimar o poder dos interesses constituídos em sustentar o *status quo*.

A ideia da metáfora **política** vê a organização como diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que determinam as atividades organizacionais; explora as organizações como sistemas de governo e considera os fatores que determinam os aspectos políticos da vida organizacional. A organização é vista como um processo político com diferentes estilos de governo e com interesses divergentes. Segundo Morgan (2000, p.189):

“Em contraste com a visão de que as organizações são empresas racionais e integradas, cujos membros procuram alcançar um objetivo comum, a metáfora política encoraja-nos a ver as organizações como redes soltas de pessoas com interesses divergentes que se juntam por motivo de conveniência pessoal (ganhar a vida, desenvolver uma carreira, defender uma meta ou objetivo pessoal). As organizações são coalizões e são formadas por coalizões, e a formação de coalizões é uma dimensão importante de quase toda vida organizacional”.

As coalizões surgem quando grupos de indivíduos se juntam para cooperar em questões ou assuntos específicos, eventos ou decisões, ou para defender valores e ideologias específicas. Assim, as organizações são formadas por grupos formais ou não formais com interesses na organização, mas cujos objetivos e preferências podem diferir entre si.

A metáfora política ajuda a empresa a perceber que toda atividade organizacional é baseada em interesses e a avaliar o funcionamento organizacional com base nessa constatação, o que auxilia na aceitação de que a política é um aspecto inevitável da vida organizacional.

O enfoque da organização vista como **culturais** oferece forma de gerir e planejar baseada no reconhecimento dos valores, idéias, crenças, normas, rituais e outros padrões de significados

compartilhados que guiam a vida organizacional. Com essa forma de ver a organização passa-se a entender que os desdobramentos em qualquer empresa são reflexos do que as pessoas que compõem a organização pensam. É possível identificar as culturas corporativas uniformes e fortes e as fragmentadas pela presença de “subculturas”. A principal vantagem da abordagem da organização como cultura é a criação de um significado compartilhado que é a própria organização e a consciência do papel exercido e do impacto dos líderes e dirigentes na empresa.

Quando as organizações são vistas como **cérebros**, ganham importância o processamento da informação, o aprendizado e a inteligência. Nessa abordagem passam a ter destaque questões tais como a capacidade de aprendizado da organização, as barreiras ao aprendizado, as formas de prescrever e antecipar mudanças ambientais e as maneiras de se criar organizações que aprendem. As vantagens dessa percepção giram em torno da geração de diretrizes para a criação de organizações capazes de aprender e do reconhecimento da importância de lidar com paradoxos, porém há desvantagens, principalmente no conflito que pode existir entre os requisitos de aprendizagem organizacional e as realidades do poder e do controle.

Se a organização é vista como **fluxo de transformação**, é possível abordar quatro lógicas da mudança que determinam a vida social: as organizações tidas como sistemas autoproduzidos que se criam a sua própria imagem; as ideias originárias do estudo do caos e da complexidade, vendo a vida organizacional por meio de imagens de padrões de atração concorrentes; a organização como produto de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo e os aspectos da moderna organização como produto de uma lógica dialética em que cada fenômeno gera seu oposto. As principais vantagens do uso dessa perspectiva são a possibilidade de nova compreensão da natureza e da fonte da mudança, de novos horizontes de pensamento a serem usados para enriquecer o entendimento da administração e da perspectiva nova e poderosa sobre o papel dos líderes e gerentes de facilitadores da mudança emergente na organização.

A visão das organizações como **organismos** leva à concentração da atenção no entendimento e na gestão das necessidades organizacionais e das relações ambientais e faz com que sejam vistos os diferentes tipos de organização como sendo pertencentes a diferentes espécies e, portanto, adaptando-se a diferentes ambientes. Esta visão leva ao entendimento de como as organizações nascem, crescem, se desenvolvem, declinam e morrem e de como podem adaptar-se a novas circunstâncias. Essa metáfora ajuda no entendimento das organizações como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades inter-relacionados e encoraja a sobrevivência corporativa, além de incentivar o desenvolvimento de sistemas abertos a novas mudanças. Essa abordagem sugere que as organizações necessitam prestar atenção no seu ambiente externo, preocupar-se com sua sobrevivência e evolução e ser congruentes com o ambiente em que se encontram.

2.1.2 A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO

A organização vista como um sistema aberto parte da definição de sistema como “um todo organizado ou complexo; uma montagem de combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário” (Johnson, Kast e Rosenzweig, apud Chiavenato, 1981, p.280). Essa visão admite sistema como “um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas”, segundo Bertalanffy (apud Chiavenato, 1981, p.281), o que pode perfeitamente ser identificado em uma organização.

Segundo Chiavenato (1981), os sistemas podem ser classificados, quanto à sua constituição em físicos ou concretos e em abstratos e, quanto à sua natureza, em fechados e abertos. Sistemas fechados são aqueles que não apresentam intercâmbio com o ambiente que os circunda, enquanto sistemas abertos são os que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente por meio de entradas e saídas.

Os sistemas abertos apresentam características comuns, segundo Katz e Kahn (1987): importação de energia; transformação de energia; exportação de energia; caráter cíclico do padrão de atividades de troca de energia; entropia negativa; *input* de informação, *feedback* negativo e processo de codificação; estado firme e homeostase dinâmica; diferenciação e equifinalidade.

As três primeiras características dizem respeito à importação de energia, à transformação de energia e à exportação dessa energia ao ambiente. **Importação de energia** significa que a organização vista como sistema aberto recebe insumos do ambiente e necessita de suprimentos renovados de energia de outras instituições, ou de pessoas, ou do meio ambiente material, e que nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida. A **transformação** diz respeito à capacidade organizacional de criar novo produto ou processos materiais a fim de proporcionar um serviço ou prazer. A característica de **exportação** de energia significa que os sistemas abertos e as organizações como tais exportam certos produtos para o meio ambiente.

O **caráter cíclico do padrão de atividades de troca de energia** significa que os sistemas são ciclos de eventos e que o produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo. Assim, a organização é encontrada em uma série inter-relacionada de eventos que voltam sobre si mesmos para completar e renovar o ciclo de atividades (Allport, apud Katz e Kahn, 1987).

A **entropia negativa** é a capacidade de movimento para deter o processo entrópico, que é o movimento para desorganização e morte. Para sobreviver, as organizações precisam importar mais energia do ambiente do que expõem, ou seja, precisam adquirir entropia negativa.

O **input de informação** proporciona sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento. O *feedback* negativo ou realimentação permite ao sistema corrigir seus desvios da linha certa. O processo de codificação é o mecanismo seletivo de um sistema, por cujo intermédio os materiais são rejeitados ou aceitos e traduzidos para a estrutura.

Estado firme é a constância no intercâmbio de energia importada e exportada ao ambiente. O quociente de intercâmbios de energia e as relações entre as partes, no entanto, permanece

o mesmo. É o equilíbrio quase estacionário, segundo Kurt Lewin (apud Katz e Kahn, 1987). Homeostase é o contrário da entropia; é a característica dos sistemas de se movimentarem em direção ao crescimento e à expansão.

Diferenciação é entendida como os padrões difusos e globais que vão sendo substituídos por funções mais especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas.

A **equifinalidade** é a capacidade de um sistema de alcançar o mesmo estado final por uma variedade de caminhos, partindo de diferentes condições finais (Bertalanffy, apud Katz e Kahn, 1987).

A teoria do sistema aberto é usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos. Porém, a teoria pode ser aplicada a qualquer processo dinâmico recorrente a qualquer seqüência padronizada de eventos. A seqüência recorrente de eventos diferenciados e que depende da corrente maior de vida na qual ocorre é o que pode ser chamado de sistema aberto (Katz e Khan, 1987).

“No pensamento da administração clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados” (Bowditch e Buono, 1997, p.142). Defendia-se que a eficácia e o sucesso da organização dependiam da eficiência das operações internas e assim, as organizações e políticas administrativas eram desenvolvidas para realizar um grupo de tarefas e metas organizacionais estáveis.

Dessa forma, pouca atenção era dada à adaptação das organizações às mudanças ambientais. As teorizações tendem a pensar a organização como um sistema fechado, em que a empresa é independente e sem referência ao ambiente externo, focada apenas na estrutura interna, segundo Emery e Trist (apud Katz e Kahn, 1987).

A abordagem de sistema aberto no estudo das organizações é uma adaptação do trabalho em biologia e em ciências físicas de Bertalanffy e encara a organização como uma classe especial de sistemas abertos com propriedades peculiares, mas que compartilham propriedades comuns com todos os sistemas abertos: importação de energia do ambiente, transformação de energia em produto ou serviço, exportação do produto ou serviço para o ambiente e renovação de energia para o sistema de fontes do ambiente. Assim, as organizações, da mesma forma que os demais sistemas abertos, possuem entropia negativa ou homeostase, feedback, diferenciação e equifinalidade.

Para Katz e Kahn (1987), seria errôneo não reconhecer que a organização depende continuamente de *inputs* do ambiente e que o fluxo de materiais e de energia humana não é uma constante, ou seja, que não há “estado firme” nas organizações. Seria incorreto não admitir a existência de inter-relações dinâmicas de qualquer estrutura social com seu ambiente natural e social e nem reconhecer que esforços para manter o ambiente externo constante levam a mudanças na organização, uma vez que a reação aos *inputs* modificados para abafar suas implicações acabam levando a mudanças.

Da mesma forma, basear-se, apenas no funcionamento interno pra criar modelos de teorização organizacional seria um equívoco, uma vez que o ambiente afeta a manutenção de *inputs* de motivação e de moral, e que há movimentações para garantir estabilidade e não a flexibilidade.

A concepção da organização como um sistema aberto vê a empresa como um sistema de energia *input-output*, no qual o retorno da energia do *output* reativa o sistema, existindo, portanto, fontes intrínsecas e extrínsecas de renovação de energia. A essência do modelo consiste na idéia de que a organização recebe, do ambiente, matérias-primas e trabalho humano, transforma esses *inputs*, por meio de suas atividades padronizadas de produção e devolve, ao ambiente, o produto acabado.

Organizações estão em constante interação com os ambientes, importando deles matérias-primas, pessoas, energia e informação e transformando-os em produtos ou serviços que são devolvidos para os ambientes (Schein, 1982).

Abordada como um sistema aberto, a organização é um conjunto de partes interdependentes, que juntas formam um todo, já que cada uma das partes contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo. Este conjunto de partes, por sua vez, tem relações de interdependência com algum ambiente maior (Thompson, apud Alves, 2000). Do ponto de vista societário, a empresa é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta suas operações e o nível de atividade (Katz e Kahn, 1987).

No conceito de Katz e Kahn (1987), organizações são sistemas abertos e representam uma coalizão de grupos de interesses mutantes internos ou externos, cada um buscando atingir suas metas. Além da influência dos grupos, as organizações são dependentes, também, de recursos do ambiente externo. A empresa depende do ambiente externo tanto para obtenção de recursos materiais e humanos necessários ao seu funcionamento, quanto para comercialização de seus produtos ou serviços (Crozier e Friedberg, apud Varaschin, 1998).

As empresas são formadas por sistema de múltiplas funções e objetivos que envolvem múltiplas interações entre ela e os ambientes e, ao mesmo tempo, são compostas por vários subsistemas em interação dinâmica: humano, tecnológico, estrutural e administrativo (Bowditch e Buono, 1997). A existência de subsistemas, com variados graus de interdependência, faz com que as mudanças num subsistema tendam a afetar o comportamento de outro. Além disso, as organizações situam-se entre diversos meios ambientes dinâmicos, constituídos de vários outros sistemas maiores ou menores que a organização, e os elos existentes entre ela e seus ambientes dificultam a especificação objetiva dos seus limites.

Na abordagem sistêmica, as organizações são vistas como dependentes dos ambientes para suprir suas necessidades básicas e para garantir recursos para sua sobrevivência e desenvolvimento por meio de mudanças organizacionais. Para a teoria organizacional contemporânea, as organizações são vistas como “sistemas abertos que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso e até sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz” (Bowditch e Buono, 1997, p.142). Para Schein (1982), a organização é, mais bem definida como um conjunto de processos estáveis de importação, conversão e exportação, do que em termos de estruturas, tais como tamanho, forma, função ou desenho.

O estudo de caso em questão adotou a abordagem da organização como um sistema aberto que defende que as empresas fazem parte de um universo ou ambiente maior e que qualquer

alteração no ambiente maior poderá ser capaz de afetar a organização da mesma forma que qualquer alteração na organização poderá afetar a ambiente maior.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ambiente, como muitas outras áreas do comportamento organizacional, não é um conceito bem definido, segundo Bowditch e Buono (1997). Não há consenso sobre o que constitui o ambiente de uma organização e nem sobre os tipos de questões a serem discutidas dentro do assunto ambientes organizacionais. Ambiente organizacional são “todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela” (Daft, apud Bowditch e Buono, 1997, p.143). Ou, segundo Miles, ambiente é “qualquer coisa que não faça parte da própria organização” (apud Bowditch e Buono, 1997, p.143).

Embora haja dificuldade de especificar onde termina a organização e começa o ambiente, é possível enxergar o ambiente de uma organização segundo a abordagem de ambiente geral e ambiente específico ou de ambiente real e ambiente percebido.

Ambiente geral da organização é aquele que se constitui dos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, variáveis legais, sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais, dentre outros aspectos. Diz respeito às condições que podem potencialmente afetar a organização.

“O **ambiente específico ou operacional** enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização” (Bowditch e Buono, 1997, p.143). Assim, o ambiente específico inclui clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades reguladoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades importantes da organização. Dessa forma, o ambiente específico varia para cada empresa de acordo com o seu domínio específico ou com a gama de produtos ou serviços oferecidos e mercados atendidos, enquanto o ambiente geral é o mesmo para todas as organizações. A distinção entre ambiente geral e específico de uma organização depende das atividades centrais da organização (Bowditch e Buono, 1997).

Outra forma de ver o ambiente organizacional é sob a ótica da percepção e da realidade. Segundo essa abordagem, há diferença significativa entre o ambiente real ou objetivo e o ambiente visto por meio da percepção dos gerentes ou ambiente subjetivo.

O **ambiente real** consiste em entidades, em objetivos e em condições que existem fora da empresa e concentra-se no ambiente geral e específico da organização. É, portanto, externo à organização e pode ser mensurado pela utilização de indicadores objetivos econômico-financeiros, demográficos e mercadológicos, dentre outros. Esse ambiente representa a realidade objetiva da organização. Assim, cada organização tem um ambiente que é real, mensurável e externo à mesma e que impõe algumas restrições ao modo de funcionar da empresa.

O **ambiente percebido** reflete a interpretação subjetiva do ambiente real. As percepções são eventos reais, mas ocorrem dentro da organização e nem sempre há uma correspondência direta entre as duas dimensões – real e percebida. No entanto, as organizações são dirigidas por pessoas que agem e decidem de acordo com suas percepções, e não necessariamente em função dos fatos reais.

Child e Smith (1987) consideram que, para a firma, o setor em que está inserida constitui um conjunto de “**condições objetivas**” que podem criar pressões para a transformação da empresa, uma vez que a viabilidade desta depende do grau de apropriação do seu comportamento às condições ambientais. Da mesma forma, o setor é uma “**arena cognitiva**” com a qual seus membros se identificam. Os conceitos de “condições objetivas” e de “arena cognitiva” de Child e Smith (1987) assemelham-se aos de “ambiente objetivo” e “ambiente percebido” de Bowditch e Buono (1997), respectivamente.

O “**modelo do stakeholder**”, diferentemente do “modelo do acionista”, empregado ao longo da história econômica e empresarial, em que a empresa é vista como uma porção de propriedade privada detida por aqueles que dela têm ações, sugere que, além dos acionistas, existem outros grupos com os quais a organização tem determinados tipos de responsabilidades.

Freeman (apud Borenstein, 1996) ‘propõe o conceito de “*stakeholder*”, utilizado originalmente pelo Stanford Research Institute, em 1963, com o seguinte significado: qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos’ (Borenstein, 1996, p.45). Ou seja, *stakeholders* são grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver, tais como, associações de empregados, clientes, fornecedores, acionistas, instituições financeiras e agências governamentais, dentre outros interessados na empresa.

Este conceito traz as mesmas idéias do que é chamado por Bowditch e Buono (1997) de “ambiente específico”, incluindo no ambiente organizacional, também, os interesses daqueles afetados pelas ações da organização e que podem atuar de modo a afetá-la.

Segundo Freeman (apud Javidan et al., 1990 e Chakravarthy, 1991), a sobrevivência organizacional depende de sua habilidade de desenvolver e manter equilíbrio com seus *stakeholders*, principalmente com os que são capazes de influenciar, de forma mais significativa, a sua performance. Esse equilíbrio pressupõe relacionamento estável e sustentável que satisfaça ambas as partes.

Para Pfeffer e Salancik (apud, Varaschin, 1998), as organizações sobrevivem se conseguem ser efetivas. Essa efetividade tem origem no gerenciamento das demandas dos grupos de interesse com os quais estabelece relação de dependência de recursos ou de apoio e na sua habilidade de criar resultados e ações aceitas por esses *stakeholders*.

Existem redes complexas ligando os *stakeholders* de uma organização entre si e entre estes e a organização (Stoner e Freeman, apud Varaschin, 1998). Os *stakeholders* podem formar coalizões se uma questão particular comum os une, fazendo com que se juntem ao apoio ou à desaprovação de uma política ou questão organizacional.

O “modelo do *Stakeholder*”, ou de interessados na organização, reconhece que as exigências sobre as organizações empresariais crescem continuamente e inclui uma variedade cada vez maior de grupos de interesse na organização. Um interessado na organização é “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais” (Bowditch e Buono, 1997, p.145). Dessa forma tanto grupos de interesse público ou particular, quanto de protesto, comunidades locais, entidades governamentais, governo, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, advogados de defesa do consumidor e imprensa podem ser considerados interessados na empresa.

A Figura 2.1 ilustra o modelo apresentado por Mintzberg (1983), que associa os integrantes da coalizão externa – *stakeholders* – e os membros da coalizão interna da organização.

Para Mintzberg (1983), os membros da coalizão externa são os proprietários; os sindicatos e associações de empregados; os associados, constituídos pelos fornecedores, aliados, competidores e clientes e o público em geral, como o governo em seus vários níveis, os grupos de interesses e pressão – organizações não-governamentais, associações civis e outros – a imprensa, os formadores de opinião, dentre outros.



Figura 2.1. A organização, com os *stakeholders* e a coalizão intern

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1983)

Os constituintes da coalizão interna podem ser o Presidente ou Executivo Principal; os operadores, ou seja, aqueles empregados que efetivamente produzem ou diretamente contribuem para os resultados e serviços; os gerentes a quem os operadores são subordinados e que constituem a linha hierárquica da organização; os membros da tecnoestrutura, responsáveis pelo projeto e operação de setores tais como planejamento, financeiro e contabilidade; o pessoal de apoio, responsável pelas atividades-meio, tais como xerox, café, limpeza e outras.

O modelo de Mintzberg (1983) considera ainda a ideologia existente no interior da organização que é constituída de crenças e valores compartilhados pelos membros da coalizão interna e representa um ator no sistema de poder que possui vida própria, apesar de ser inanimado.

O modelo de *stakeholders* e da coalizão interna da organização será considerado na pesquisa em questão, uma vez que representa uma técnica de análise que dá boa noção da influência de determinados agentes na transformação organizacional.

2.3 RELACIONAMENTO AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO

2.3.1 DETERMINISMO VERSUS VOLUNTARISMO

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).

O caráter da articulação organização-ambiente não tem conseguido unanimidade entre os autores (Alves, 2000). As visões têm se dividido entre a posição determinista e a voluntarista, consideradas excludentes entre si nas abordagens tradicionais de adaptação organizacional estratégica.

Na posição determinista pressupõe-se que o ambiente organizacional é determinístico e imutável, controlando e coagindo as organizações a se adaptarem de acordo com suas imposições. Segundo essa visão, as empresas são altamente influenciadas por condicionantes do ambiente que determinam as estratégias a serem adotadas e as ações a serem desenvolvidas na organização. O “determinismo” tem suas raízes na Teoria Darwiniana da Seleção Natural e identifica-se com a denominada “Ecologia das Populações” descrita por Hall (1990).

Do outro lado, encontra-se o “voluntarismo” ou “escolha estratégica” (Miles, Robert 1982) em que se acredita que a organização é responsável por suas ações sem que haja interferência do ambiente em que ela se situa. A posição voluntarista sustenta que a adaptação organizacional pode ser realizada por meio das escolhas dos administradores e que estes podem influenciar o ambiente em que operam.

As duas posições extremas foram amplamente estudadas, o que resultou na descrição de diversas formas de adaptação, minimizando a polaridade e o caráter excludente existente

nessa primeira visão e originando rica e abundante gama de abordagens intermediárias, combinando as variáveis “determinismo” e “escolha estratégica”.

Essas abordagens sugerem que o determinismo ambiental e a possibilidade de escolha não são excludentes entre si, podendo existir simultaneamente. Dentro dessa visão, o impacto de cada uma das posições, tanto da determinista, quanto da voluntarista, da adaptação organizacional, pode variar dentro de uma indústria ao longo do tempo (Oliveira, 2000).

Hrebiniak e Joyce (1985) estudaram a interação da escolha estratégica e do determinismo ambiental e propuseram quatro tipos de adaptação organizacional. Para eles, determinismo e escolha estratégica são variáveis independentes e não excludentes. Criaram a possibilidade de haver “alta capacidade de escolha” e “alto determinismo” e, por outro lado, “baixo determinismo” e “baixa capacidade de escolha” estratégica no processo de adaptação estratégica das empresas (Oliveira, 2000). O modelo descrito por Hrebiniak e Joyce (1985) está apresentado de forma simplificada na Figura 2.2.

Para estes autores, na adaptação organizacional por “**Seleção Natural**”, em que há “alto determinismo” e “baixa escolha estratégica”, a organização não tem controle sobre os fatores exógenos, o que é mais comum nos casos de existência de concorrência perfeita ou em organizações posicionadas em nichos de mercado em condições de concorrência imperfeita. A adaptação é determinada externamente à organização, sendo o ambiente o responsável por selecionar as organizações, e sobrevivendo apenas os formatos com variações apropriadas. O ambiente é, então, fator crítico na determinação das organizações que obterão sucesso ou fracassarão, por meio da seleção dos competidores mais fortes mediante a eliminação do mais fracos. Assim, a ação gerencial é limitada e coagida nas organizações que se encontram nesse tipo de adaptação.

| | | | |
|--|-------|---|--|
| Capacidade de Escolha Estratégica | Alta | Escolha Estratégica Escolha Máxima | Escolha Diferenciada Diferenciação ou foco Adaptação às Condiçõnantes |
| | Baixa | Escolha Indiferenciada Escolha Incremental Adaptação por Mudança | Seleção Natural Escolha Mínima |
| | | Baixo | Alto |

Determinismo Ambiental

Figura 2.2 - Tipos de escolha estratégica

Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

No caso de adaptação por “**Escolha Estratégica**”, em que as organizações possuem “alto grau de escolha” e “baixo determinismo”, Hrebiniak e Joyce (1985) defendem que as escolhas estratégicas determinam os domínios organizacionais ou as oportunidades ambientais e que as condições exógenas são influenciadas pelas organizações. A adaptação estratégica é planejada, o comportamento é proativo e há lugar na empresa para a inovação e a prospecção.

Como “**Escolha Diferenciada**”, definem o tipo de adaptação em que existe “alta escolha estratégica” e “alto determinismo ambiental”. Para os autores, há um contexto turbulento para a adaptação, dada a existência de regras e limitações às empresas que atuam em nichos de mercado limitados ou às que atuam em múltiplos nichos com diferentes limitações, oportunidades e concorrência.

Como “**Escolha Indiferenciada**”, os autores identificam a adaptação ocorrida com “baixa escolha estratégica” e “baixo determinismo ambiental”, em que a organização apresenta comportamento reativo e é forçada a procurar movimentos em outro domínio, a fim de adquirir vantagem no mercado, por meio do deslocamento para outro tipo de adaptação. As organizações aqui incluídas carecem de “escolha estratégica”, em função do pequeno número de pressões externas existentes em um espaço relativamente plácido. As mudanças podem ser chamadas de “escolha indiferente”, já que as organizações, não apresentam estratégias coerentes para levarem vantagem com as condições ambientais episódicas. Geralmente, as empresas que se enquadram nessa categoria de adaptação possuem conjunto de forças e competências internas que não são apropriadas às oportunidades e condições externas.

Assim, a interdependência e as interações da “escolha estratégica” e do “determinismo ambiental” definem a adaptação. Cada um desses elementos de forma isolada é insuficiente, uma vez que ambos são necessários à descrição satisfatória da adaptação organizacional. A adaptação é um processo dinâmico, resultante da força relativa e do tipo de poder ou dependência entre a organização e o ambiente.

2.3.2 O MODELO DA ESCOLHA ESTRATÉGICA

Para Child (1997), **escolha estratégica**, é o processo no qual os detentores de poder dentro da organização, ou a coalizão dominante, decidem os cursos da ação estratégica que pode ser dirigida a diferentes alvos. Assim, escolhas estratégicas devem ser feitas por meio de iniciativas dentro da rede das relações internas e externas da organização, tanto de forma reativa, esperando que os eventos se conformem claramente antes de responder, quanto por meio proativo, antecipando-se à formatação dos eventos e agindo antecipadamente. Portanto,

a escolha estratégica pressupõe o exercício do poder e constitui um fenômeno político (Child, 1997).

Weick (1973) sustenta que as organizações não respondem às condições pré-estabelecidas do ambiente, mas, pelo contrário, criam ou decretam seus próprios ambientes, por meio das escolhas sobre produtos, mercados, escala desejada e tecnologias, por exemplo. A esse ambiente decretado pela organização Weick (1973) chama “ambiente criado”. ‘O ator humano não “reage” ao ambiente, mas “cria o ambiente”. É esse ambiente criado, e nada mais, que é trabalhado pelos processos de organização’ (Weick, 1973, p.64).

Dessa forma, a escolha estratégica estende-se ao ambiente no qual a organização está operando, aos padrões de performance contra o que a pressão dos contingentes econômicos tem de ser avaliada e ao desenho organizacional em si. Assim, inclui a escolha organizacional relativa a parâmetros contextuais, tais como tamanho e tecnologia, mas também, e principalmente, o relacionamento entre a ação e o ambiente.

Portanto, os cursos da ação estratégica são preordenados apenas parcialmente pelas condições ambientais e é relevante o papel dos tomadores de decisão na organização. Mas, segundo Miles e Snow (1978), as decisões adaptativas da “coalizão dominante” – conceito introduzido por Cyert e March, em 1963 (apud Child, 1972) e extensivamente usado por Thompson (apud Child, 1972) – são coagidas pelas estratégias passadas e presentes da organização, pela estrutura e pelo desempenho. É o que os autores chamam de “**coações dinâmicas**”.

Para Child (1997), a perspectiva de escolha estratégica reorientou a análise organizacional. A contribuição da análise da escolha estratégica está no seu potencial de integração de diferentes perspectivas derivadas da articulação do processo político que traz ação e estrutura para um contexto significativo (Child, 1997).

A análise da escolha estratégica deixou de ser considerada apenas dentro de uma rede de relacionamentos internos e externos por meio da proação ou da reação para configurar-se como um fenômeno, com a utilização do exercício do poder, (Child, 1997).

Há três questões-chave sobre escolha estratégica: 1) a natureza das ações e da escolha; 2) a natureza do ambiente e 3) a natureza do relacionamento entre ações organizacionais e o ambiente (Child, 1997).

Quanto à **natureza das ações e da escolha**, Child (1997) diz que o ser humano tem tido êxito durante o curso de sua história na criação de sistemas socialmente organizados que limitam o exercício futuro da ação humana, mesmo no ponto de determinação da ação. Tais obstáculos organizados agem sobre indivíduos e organizações sob a forma de cultura, normas institucionalizadas para certas ações sociais e prescritas em leis e condicionamentos burocráticos de governos e de grandes negócios.

No que diz respeito à **natureza do ambiente**, Child (1997) afirma que o ambiente apresenta ameaças e oportunidades para a organização as quais estabelecem os parâmetros de escolha. Ao mesmo tempo, o ambiente dentro do qual as empresas estão operando é visto como limite de seu escopo de ação, porque ele impõe certas condições às organizações. O agente organizacional acaba por assimilar o ambiente em função da experiência adquirida.

Weick (1973) afirma que as organizações decretam seus ambientes, ou seja, fazem acontecer como desejam, ou conhecem como ele pode ordenar suas mentes ou desejos.

Mas, a possibilidade de decretação ambiental é limitada à seleção de ambientes onde operar. As formas com as quais os atores organizacionais entendem o ambiente afetam a extensão da autonomia de escolha entre alternativas.

A análise da escolha estratégica reconhece os aspectos proativos e reativos na tomada de decisão organizacional diante do ambiente. Os agentes organizacionais são reconhecidos por aproveitar um tipo de “limitada autonomia”. Podem lançar mão de iniciativas externas incluindo a escolha de entrar e sair dos ambientes, e também fazer arranjos adaptativos internos.

Quanto à **natureza das relações Organizacionais e do Ambiente**, Child (1997) cita a crítica de Whittington (1988) ao determinismo ambiental em que condicionantes estruturais externas são assumidas para limitar e regular a ação que pode ser tomada pelos tomadores de decisão. Essa posição é consistente com o argumento da escolha estratégica.

A estruturação social dos ambientes pode ser capaz de constringer ou limitar a escolha estratégica. *Lobbying* político, normas culturais e relacionais dentro de um setor, provavelmente, limitam os atores organizacionais que procuram divergir deles. A análise da escolha estratégica, portanto, leva em consideração a presença objetiva do ambiente e, ao mesmo tempo, reconhece que as organizações e os ambientes são difusos. A escolha estratégica admite um papel para o ator individual da organização enquanto empreendedor, bem como assume que os atores constituirão uma coletividade na forma de coalizão dominante.

A análise da organização e do ambiente deve reconhecer o exercício de escolha pelos tomadores de decisão da organização. As decisões dos tomadores de decisão determinam os limites de seu ambiente (Child, 1972).

A escolha estratégica é a variável crítica na teoria das organizações e, ao incorporar a escolha estratégica na teoria da organização, está-se reconhecendo a operação de um processo essencialmente político no qual limitações e oportunidades são funções do poder exercido pelos tomadores de decisão à luz dos valores ideológicos (Child, 1972).

Dessa forma, a análise da escolha estratégica, com seu foco sobre os atores organizacionais, visa a evolução das organizações, como produto das decisões dos atores e, não apenas, como um processo passivo de seleção natural.

Mas, a competitividade de uma empresa, ou sua capacidade de formular e implementar estratégias “concorrenciais” que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, depende não só das decisões por ela tomadas, ou do seu ambiente interno, mas também do setor onde ela está inserida (Ferraz *et alli*, 1999). Assim, o ambiente em que a empresa se encontra – seu setor – não só influencia a organização, como é determinante da sua competitividade e capacidade de gerar resultados.

A competição em um setor industrial é influenciada por cinco forças competitivas associadas aos ambientes: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e rivalidade entre as empresas existentes (Porter, 1992).

2.4 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

2.4.1 A TIPOLOGIA DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO MILES E SNOW

A seguir é apresentada a tipologia de Adaptação Estratégica proposta por Miles e Snow (1978).

O termo **Adaptação Estratégica** significa indicação de mudança que se obtém como resultado da capacidade de alinhamento organizacional com as condicionantes ambientais (Hrebiniak e Joyce, 1985). Essa visão envolve o comportamento organizacional proativo e reativo na antecipação ou reação às variáveis exógenas à organização.

Para Miles e Snow (1978), o processo de adaptação organizacional ocorre de quatro diferentes maneiras, o que os leva a classificar as empresas em tipos estratégicos.

O tipo **Defensivo** caracteriza empresas que têm um estreito domínio de produto-mercado e em que os altos executivos normalmente são especializados em sua área de operação e, portanto, possuem baixa visão e pequena atuação na busca de novas oportunidades fora da organização. Essas empresas raramente necessitam de ajustes na tecnologia, na estrutura ou em métodos de operação e tendem a dar maior atenção ao crescimento e à eficiência das operações já existentes do que a novas atividades.

O tipo **Explorador** é aquele em que as organizações pesquisam as oportunidades de mercado e experimentam tendências ambientais que emergem. As empresas desse tipo são criadoras de mudança e seus competidores são obrigados a reagir para acompanhar o mercado e não perder competitividade. Em função da forte preocupação com a inovação em produtos e mercados, essas organizações não são tão eficientes.

O tipo **Analista** é caracterizado por empresas que operam em dois tipos de produto-mercado – um mais estável e um mais variável. Na parte estável, operam buscando eficiência pelo uso de estrutura e processos formalizados. Na área variável, os administradores acompanham os competidores de perto para obtenção de novas idéias e rapidamente adotam as que lhes parecem mais promissoras.

O tipo **Reativo** é aquele em que os altos executivos da empresa percebem as mudanças e incertezas no ambiente organizacional, mas não são capazes de responder eficientemente. Estas organizações carecem de consistente relacionamento estratégia-estrutura e raramente fazem ajustes, até que sejam forçadas a fazê-los pelas pressões ambientais.

A efetividade da adaptação organizacional depende da articulação da percepção das condições ambientais da coalizão dominante com as decisões ou escolhas estratégicas para lidar com essas condições.

A adaptação organizacional é um ciclo de ajustamentos potenciais que requerem a simultânea solução de três problemas, segundo Miles e Snow (1978): Problema Empresarial, Problema de Engenharia e Problema Administrativo (Figura 2.3).

O **Problema Empresarial** refere-se à definição concreta do domínio organizacional, ou seja, um produto ou serviço específico e um mercado-alvo ou segmento de mercado a ser atendido e a respectiva alocação de recursos para esse domínio. Diz respeito ao desenvolvimento de

inovações, a fim de fortalecer a posição competitiva e é mais visível em organizações novas ou em rápido crescimento ou mesmo nas sobreviventes a crises.

O **Problema de Engenharia** envolve a criação de um sistema ou desenvolvimento de uma tecnologia que traga respostas ao problema empresarial. Inclui a escolha da tecnologia adequada para produção e distribuição dos produtos ou serviços escolhidos – processo *input*-transformação-*output* – e para formar novos elos de informação, comunicação – ou modificação dos existentes – e controle de interligações para garantir a operação adequada da tecnologia.

O **Problema Administrativo** refere-se à redução de incertezas dentro do sistema organizacional ou à racionalização e estabilização de atividades que resolveram com sucesso problemas da organização durante a fase empresarial e a de engenharia. Envolve a estrutura-processo e a inovação e posiciona a organização quanto à contínua adaptação aos desafios subseqüentes.

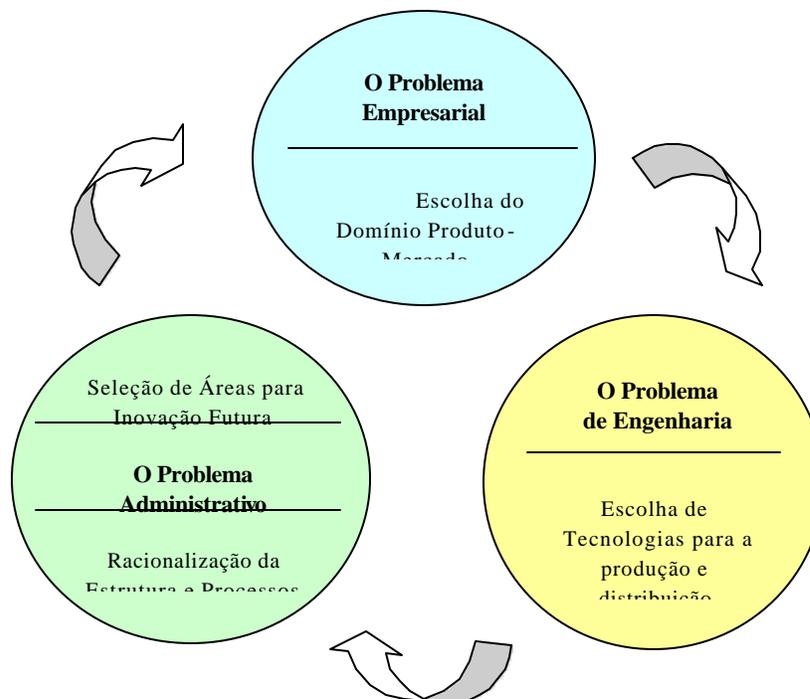


Figura 2.3. O Ciclo de Adaptação Estratégica

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

O ciclo adaptativo, para Miles e Snow (1978) é uma fisiologia geral do comportamento organizacional em que os três problemas adaptativos encontram-se intrinsecamente

entrelaçados. A adaptação ocorre freqüentemente pelo movimento sequencial das fases empresarial, de engenharia e administrativa, mas o cliço pode ser engatilhado em qualquer uma delas.

Segundo o modelo de Miles e Snow (1978) a organização é um todo integrado em dinâmica interação com seus ambientes e o processo de adaptação organizacional é dirigido por escolhas estratégicas dos altos executivos. As escolhas são numerosas, complexas e mais ou menos contínuas e assim, podem ser de natureza empresarial, operacional ou de engenharia e administrativas e devem ser analisadas pelo exame de consistência entre essas categorias.

2.5 ESTRATÉGIA

2.5.1 CONCEITOS CLÁSSICOS

De acordo com Bethlem (apud Mintzberg e Quinn, 1991), a palavra estratégia tem origem na expressão grega *Strategós* que significa a função do generalíssimo, no seu papel de comandante supremo. Em torno de 450 antes de Cristo, segundo Mintzberg e Quinn (1991), a palavra passou a significar um tipo particular de atitude e comportamento de comando, evoluindo para a habilidade, não só de comandar, mas também de administrar, liderar e exercer algum tipo de poder. Para Bethlem (apud Mintzberg e Quinn, 1991), o conceito de estratégia utilizado pelas empresas é diferente do utilizado no meio militar, já que, os objetivos e as missões não são claros, as batalhas são difusas e dispersas e o inimigo nem sempre é identificável. Apesar disso, o conceito de estratégia militar representa uma boa ajuda para a compreensão da estratégia empresarial.

Para Chandler, estratégia é “a determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas” (apud Alves, 2000, p.51).

Segundo Oliveira (1991, p.25) estratégia é “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa”.

Andrews (1998) vê estratégia como um padrão ou modelo de decisões que determina e revela os objetivos, os propósitos ou as metas da organização. Segundo o autor, o referido padrão produz as principais políticas e planos para concretizar as metas, define a esfera de negócios, estabelece a classe de organização econômica e humana e define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que a empresa pretende proporcionar aos acionistas, aos empregados, aos clientes e às comunidades.

Ansoff e McDonnell (1993, p.70) definem estratégia como um “conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Para eles, “Estratégia Empresarial” ou estratégias de produtos e mercados são regras para o desenvolvimento da empresa com seu ambiente externo – que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá,

onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes.

2.5.2 OS CINCO "PS" PARA A ESTRATÉGIA

Mintzberg (1987) descreve a tipologia dos cinco "Ps" para explicar o conceito de estratégia: a estratégia como um plano, como um padrão, como uma posição, como uma perspectiva e como uma manobra – *ploy*.

A estratégia como um “**plano**” representa uma direção, um guia, um curso de ação para o futuro, um caminho a ser percorrido para se chegar ao ponto desejado no futuro. É uma consideração conscientemente elaborada para lidar com determinada situação. Assim, representa o resultado de um processo de planejamento da empresa com a finalidade de atingir objetivos específicos pretendidos. O processo resulta em um guia que dá origem às metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa. A estratégia como um “plano” possui duas características, segundo Mintzberg (1987). A primeira, é que as estratégias são feitas com antecedência em relação às ações que elas guiarão. E a segunda, é que são desenvolvidas intencionalmente e com um propósito específico.

Estratégia, como um “**padrão**”, é definida como o comportamento consistente de longo prazo ou o padrão de comportamento que se forma a partir das várias decisões que a organização toma no decorrer do tempo, em sua interação com o ambiente. A empresa, em sua trajetória de operação, aprende com seus erros ou acertos e responde ao ambiente de uma maneira desestruturada e flexível, de forma reativa, na maioria das vezes, sem um curso de ação ou plano previamente elaborado. Uma idéia puxa a outra, até que um novo padrão seja formado e surja uma estratégia. A ação precede a racionalidade.

Estratégia como “padrão” é olhar o comportamento passado. Alguns planos da organização podem não ser realizados, enquanto alguns padrões podem surgir sem que tenham sido preconcebidos, criando o que Mintzberg (1987) chama de “**estratégias emergentes**”, ou padrões de ações observados, sem que tenha havido formulação prévia e formal. Assim, é possível admitir que as pretensões organizacionais podem ser concretizadas ou não. Quando a estratégia pretendida é concretizada ocorre o que Mintzberg (1987) chama de “**estratégia deliberada**” que se transforma em “**estratégia realizada**”. Mas as estratégias realizadas podem ser decorrentes não de pretensões e estratégias deliberadas, mas de “estratégias emergentes” que resultam de padrões observados e não deliberadamente pretendidos. Nesse caso, desenvolvem-se ações que convergem, ao longo do tempo, em algum tipo de consistência organizacional ou padrão, conforme defende Mintzberg (1987).

Estratégia como uma “**posição**” é identificada como uma força mediadora entre a organização e o ambiente, ou seja, entre os aspectos internos e externos à organização. É o destino escolhido para determinados produtos em determinados mercados. Em termos de administração a estratégia é vista como um domínio produto-mercado ou o lugar onde recursos são concentrados, o que em termos econômicos seria uma maneira de gerar rendas e, em termos ecológicos, um nicho.

Estratégia como uma “**perspectiva**” é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Consiste em um modo enraizado de perceber o mundo. A estratégia é colocada como uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, por meio de suas intenções ou ações. É o fato de olhar para dentro da organização, para dentro da cabeça dos estrategistas e para a grande visão da empresa – para cima. O conteúdo da estratégia consiste não só na posição escolhida, mas no modo específico e particular de perceber o mundo. Assim, algumas organizações podem ser mais agressivas, criando novas tecnologias e explorando novos mercados, enquanto outras enxergam o mundo como um conjunto estável, construindo proteção ao redor de si mesmas e atuando mais em políticas de influência do que em eficiência econômica.

E, finalmente, estratégia como uma “**manobra**” – *Ploy* – em que a estratégia pode ser um truque específico destinado a enganar um concorrente. Nesse sentido, o que conta mais é a ameaça ou blefe e não a execução da ameaça.

Embora essas cinco definições possam competir entre si, uma substituindo a outra, elas, também, se completam, uma vez que podem coexistir e se transformar umas nas outras. Nem todos os planos se transformam em padrões, determinadas estratégias ou manobras tornam-se posições, enquanto outras estratégias são mais posições do que perspectivas.

A presente pesquisa adotou o conceito de “estratégia como um padrão”, num fluxo de decisões ou ações (Mintzberg e McHugh, 1985). Trata-se, dessa forma, de estratégias realizadas ou padrões de decisões e ações observadas no tempo que podem ter sido deliberadas – pretendidas ou intencionais – ou emergentes – padrões realizados sem haver intenção de realizá-los.

2.5.3 ESTRATÉGIA COMO MODELO OU PLANO

Para Mintzberg e Quinn (1991), estratégia é o modelo ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüências de ação num todo sinérgico. Segundo eles, a estratégia bem formulada exerce o papel de apoiar o líder em diversos aspectos da administração, tais como na distribuição de recursos da organização numa postura única e viável, baseada nas competências e deficiências internas relativas; na antecipação de alterações do ambiente; e nas mudanças “contingenciadoras” dos concorrentes. Assim, a essência da estratégia é construir uma posição consistente e flexível, na escolha de alternativas em que a organização possa realizar seus objetivos, apesar da imprevisibilidade das forças externas com as quais terá interação ao longo do tempo. Desse modo, pressupõe-se que a estratégia considera não só o risco, mas também a incerteza existente no ambiente, no qual se insere a organização.

2.5.4 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Mintzberg (1987) cita a formação de estratégia como um processo em que as estratégias são emergentes e, portanto, não necessariamente planejadas.

Quanto aos modos de formação, Mintzberg (1973) apresenta três abordagens: 1) Modo Empreendedor, em que a elaboração de estratégia é dominada pela busca ativa de novas oportunidades; 2) Modo Adaptativo em que a formação de estratégia reflete uma divisão de

poder entre os membros de uma complexa coalizão na organização; e 3) Modo Planejamento em que predomina a formalidade e racionalidade por meio de análise sistemática para a formação de estratégia.

Idenburg (1993) trata o tema formação de estratégia a partir de duas dimensões: orientação para objetivos, que representa “o que”, e orientação para processos, que representa “o como”. Assim, descreve o que ele chama de “Estilos de Desenvolvimento de Estratégia” em quatro linhas: Planejamento Racional, Aprendizagem Dirigida, Incrementalismo Lógico e Estratégia Emergente.

No **Planejamento Racional**, a formação de estratégia relaciona-se ao desenvolvimento e formulação de objetivos a serem alcançados, com orientação para meta. A seleção de objetivos deriva do emprego de técnicas criativas e da intuição, mas após essa seleção, o foco é dado a argumentos racionais e a considerações analíticas como ferramentas de otimização de soluções de problemas definidos e com elaboração de plano, controlado pela administração por objetivos. Os ambientes externo e interno à organização são considerados na definição de estratégias, pela análise de ameaças e oportunidades existentes no ambiente fora da empresa e de forças e fraquezas internas da organização. Essa abordagem pressupõe o envolvimento da cúpula administrativa da empresa na formulação das estratégias e de planos de ação e parte da hipótese de um mundo mais ou menos previsível. Os maiores defensores dessas idéias são Porter (1986) e Ansoff (1991).

A **Aprendizagem Dirigida ou Orientada** associa a formação de estratégias à cultura ou ao comportamento organizacional, à melhoria contínua e ao processo de aprendizagem. Possui, assim, forte orientação para processos e fraca orientação para objetivos. Os principais autores vinculados a essa abordagem são Argyris, Wack, De Geus e Senge. Um forte argumento da abordagem é que a simples formulação de planos estratégicos não é garantia para a transformação do comportamento dos administradores, já que seus modelos mentais não refletem a complexidade do mundo percebida quando da formulação do plano. Uma imagem comum da realidade e a aquisição de nova visão ou sentimento são tão importantes, para o futuro da organização, quanto à definição de objetivos precisos. O desenvolvimento da estratégia é visto, nessa concepção, como um processo permanente de melhorias contínuas.

No **Incrementalismo Lógico** o processo de desenvolvimento de estratégia ocorre em fases subseqüentes, com orientação para processo. Quinn (1980), um dos principais defensores dessa abordagem, afirma que todo processo bem sucedido de desenvolvimento de estratégia envolve elementos de orientação para objetivos e de orientação para processos. Para ele, o processo desenvolve-se em fases, cada uma sustentando-se nas anteriores. Assim, a estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional pode causar impacto no desenvolvimento da estratégia. Os membros da organização experimentam seus próprios processos de aprendizagem, têm seus objetivos. E, assim, tornam-se importantes o poder e os aspectos políticos do desenvolvimento da estratégia e de negociação interna.

A idéia da **Estratégia Emergente**, que admite a reação e flexibilidade da organização para adaptar-se ao ambiente, foi introduzida por Mintzberg e sustenta que não é possível desenvolver a perspectiva do futuro e formular objetivos num ambiente imprevisível. Segundo essa perspectiva, é necessário reagir oportuna e acidentalmente às pressões do ambiente.

2.5.5 CLASSIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

As estratégias são classificadas por diversos autores de forma diferenciada tomando por base a posição competitiva das empresas, a posição ocupada por elas no mercado em termos de participação ou a forma de atuação e operação no que se refere ao setor ao qual pertence.

Para Ansoff (1991) dois tipos correlatos de estratégia são usados para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico de uma empresa: estratégia de carteiras e estratégia competitiva.

A **estratégia de carteiras** refere-se à declaração do negócio da empresa e tem como componente o vetor de crescimento que especifica a direção na qual a empresa pretende desenvolver seu *portfólio* de produtos. Segundo Ansoff (1977) o vetor de crescimento é composto por quatro tipos de estratégias de acordo com a perspectiva dos mercados a serem atendidos e dos produtos a serem ofertados, conforme mostrado na Figura 2.4.

A estratégia de **penetração no mercado** busca crescimento pela venda de maior quantidade de produtos existentes para clientes que a empresa já possui ou necessidades que já atende. A estratégia de **desenvolvimento de mercado** refere-se à colocação de produtos já existentes em novos mercados. A estratégia de **desenvolvimento de produtos** trata-se do desenvolvimento de novos produtos para mercados já existentes. Quando ocorre a oferta de novos produtos a novos clientes ou para atender a novas necessidades, a estratégia é denominada **diversificação**.

| | Produtos Atuais | Produtos Novos |
|---------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Necessidades Atuais | Penetração no Mercado | Desenvolvimento de Produtos |
| Necessidades Novas | Desenvolvimento de Mercados | Diversificação |

Figura 2.4. Componentes do Vetor Crescimento

Fonte: Ansoff (1977)

A **estratégia competitiva** especifica o enfoque especial que a empresa pretende utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas de negócio e classifica-se, segundo Ansoff (1991) em: estratégia de maximização da participação no mercado, estratégia de crescimento, estratégia de diferenciação de mercado e estratégia de diferenciação de produtos e serviços.

A estratégia de **maximização da participação no mercado** ou de posição no mercado parte do princípio de que o sucesso no mercado depende do preço do produto ou

serviço. O preço mais baixo torna a empresa habilitada a conquistar participação dominante de mercado o que leva à redução dos custos unitários por meio de economias de escala. Assim a empresa é capaz de maximizar seu volume de vendas e seu lucro.

A estratégia de **crescimento no mercado** refere-se ao mecanismo pelo qual a empresa garante seu crescimento futuro no mercado.

A estratégia de **diferenciação de produtos ou serviços** ou de criação de nichos de produtos diferencia o desempenho do produto ou serviço da empresa dos oferecidos pelos concorrentes. Trata-se da capacidade de oferecer produtos que respondam às necessidades específicas de um dado grupo de clientes e é fator crítico para o sucesso da empresa.

A estratégia de **diferenciação de mercado ou de imagem** refere-se à criação de nichos de mercado e trata da criação, pela empresa, de imagem distinta nas mentes dos clientes em potencial para seus produtos e serviços. Parte do princípio de que os compradores possuem informação e são capazes de reconhecer, não apenas as diferenças de preço, como também as diferenças de variedade e características de desempenho entre os produtos e serviços a eles oferecidos.

Porter (1986), destaca três tipos de estratégias que denomina “estratégias genéricas”, conforme mostrado na Figura 2.5: diferenciação, liderança de custos total e enfoque. Para ele a base da vantagem competitiva é a sustentada por uma dessas três estratégias que podem ser adotadas pelas empresas.

Na **liderança no custo total** a empresa atua para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa preocupa-se em obter o custo mais competitivo, por meio de eficiência operacional, economia de escala e aproveitamento da experiência, dentre outros fatores. Normalmente, a empresa possui um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo, até mesmo, operar em indústrias correlatas. As vantagens podem originar-se da busca de economia de escala, tecnologia patenteada ou acesso preferencial a matérias-primas.

A vantagem na liderança de custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas tais como assistência, força de vendas, publicidade, dentre outros aspectos. A obtenção de custo baixo em relação à concorrência torna-se a meta central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Atingir posição de custo total baixo quase sempre exige alta parcela de relativa mercado ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. A utilização da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamentos, fixação de preço agressiva e pode provocar prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado conquistada pela empresa.

Na estratégia de **diferenciação**, a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões valorizadas pelos consumidores. A empresa busca um diferencial significativo e duradouro para garantir sua competitividade. Ela seleciona um ou mais atributos que os consumidores consideram importantes e posiciona-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Trata-se de diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria

A diferenciação pode ocorrer por produto, sistema de entrega, método de marketing, dentre outros aspectos. Os métodos para a diferenciação podem assumir, ainda, formas tais como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões.

A empresa que utiliza a estratégia de diferenciação é recompensada pela singularidade que oferece com um “*preço premium*” que pode ser maior que o preço praticado pelos concorrentes. Porém a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, apenas eles não são o alvo estratégico primário.

Attingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado, já que, em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.

A estratégia de **enfoque** é baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A empresa enfoca um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico e adapta sua estratégia para atendê-los. Assim, ela decide dedicar-se a um segmento específico do mercado focando e especializando-se nele e otimiza sua estratégia para esse segmento-alvo.

A estratégia 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. Consequentemente, ela atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. ‘O enfoque envolve necessariamente um “*trade off*” entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um “*trade off*” com a posição global de custo’ (Porter, 1986, p.54).

| | | Vantagem Estratégica | |
|------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | | Unicidade observada pelo cliente | Posição de baixo custo |
| Alvo Estratégico | No âmbito de toda a indústria | Diferenciação | Liderança no Custo Total |
| | Apenas um segmento particular | Enfoque | |

Figura 2.5. Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (1986)

Mintzberg (2001a; 2001b) apresenta cinco grupos de estratégias que representam os comportamentos das organizações no que diz respeito à localização, à distinção, ao desenvolvimento, à ampliação e à reconfiguração da essência do negócio.

O primeiro grupo de estratégias é denominado “**localização da essência do negócio**” e trata-se da concepção de um negócio em conexão com uma rede de indústrias (Mintzberg, 2001a). Fazem parte desse grupo as estratégias adotadas nas etapas de operação e as estratégias industriais. Dentro das **estratégias do estágio de operações** encontram-se as estratégias: 1) de negócios de corrente ascendente que se referem ao uso de matéria-prima; 2) de negócios de corrente média que dizem respeito à utilização de diversos materiais para um só processo produtivo, produto para diferentes usuários; e 3) de negócios de corrente descendente que tratam de grande variedade de materiais. As **estratégias industriais** ocorrem quando a existência de muitos fatores na identificação de uma indústria não permitem a classificação genérica.

O segundo tipo de estratégia refere-se à “**distinção da essência do negócio**” que diz respeito à ampliação do negócio para distinguir as características que permitem obter vantagem competitiva e a sobrevivência da empresa (Mintzberg, 2001a). Nesse grupo encontram-se: as estratégias das áreas funcionais e as estratégias genéricas.

As **estratégias das áreas funcionais** incluem as fontes de abastecimento de materiais, de processamento e de distribuição, além de estratégias de suporte denominadas “Cadeia Genérica de Valor” por Porter (1992). Para Porter (1992) as atividades são classificadas em primárias e de suporte.

As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o consumidor, assistência pós-venda, logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviço. As atividades de suporte congregam atividades que suportam as atividades primárias tais como infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, aquisição.

As **estratégias genéricas** (Porter, 1986) distinguem o negócio essencial no sentido do alcance de desempenho superior e são liderança de custos, diferenciação e enfoque.

Segundo Mintzberg (2001a), as **estratégias das áreas funcionais** podem ser de cinco tipos: 1) **estratégias de fontes** que dizem respeito a aquisição, a pessoas e a aspectos financeiros; 2) **estratégias de processamento** que se referem a desenvolvimento de processos, a operações, a fabricação e a montagem de produtos; 3) **estratégias de design** que incluem pesquisa e desenvolvimento de produto; 4) **estratégias de suporte** compostas por assuntos jurídicos, controle e treinamento; e 5) **estratégias de entrega** que se referem a marketing – mercado, canal, estabelecimento de preços, promoção – vendas distribuição e serviço como, por exemplo, atendimento.

Mintzberg (2001a) apresenta dois tipos de estratégias para distinguir a essência de negócios: de diferenciação e de escopo.

As **estratégias de diferenciação** partem do princípio de que a organização se distingue no mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas dos produtos e serviços dos concorrentes. A organização pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras diferentes: 1) **diferenciação de**

preço que consiste em cobrar preço mais baixo; 2) **diferenciação de imagem** em que é criada uma imagem para o produto; 3) **diferenciação de suporte** que diz respeito à diferenciação de algo que acompanha o produto como venda, assistência técnica, fornecimento de produto ou serviço relacionado; 4) **diferenciação de qualidade** que tem a ver com as características do produto que o tornam melhor, tais como, desempenho, durabilidade, confiabilidade; 5) **diferenciação de design** quando se proporciona características únicas ao produto; e 6) **não diferenciação** que é a estratégia de não possuir qualquer base para a diferenciação.

As **estratégias de escopo** dizem respeito à distinção da essência do negócio pelo escopo dos produtos e pelos serviços oferecidos e pela extensão do mercado em que são oferecidos. As estratégias são: 1) **não segmentação** que significa que a organização tenta captar grande parcela do mercado com uma configuração básica do produto; 2) **segmentação** em que as organizações podem ser abrangentes ou seletivas; 3) **nichos** que enfocam um único segmento; e 4) **personalização** que se refere à desagregação do mercado a ponto de cada cliente constituir-se em um único segmento e se divide em “personalização pura” em que o produto é desenvolvido do início para cada cliente; “personalização sob medida” em que um *design* básico é modificado, geralmente no estágio de fabricação segundo as necessidades e especificações; e “personalização padronizada” que significa que os produtos finais são montados a partir de componentes padronizados atendendo a pedidos.

O terceiro tipo de estratégia é “**desenvolvimento da essência do negócio**” e refere-se à oferta de produtos, novos segmentos de mercado, novos canais e novas áreas geográficas (Mintzberg 2001a). Compõem esse grupamento as estratégias de **penetração** que visa incremento de participação no mercado, de **desenvolvimento de mercado** que visa criar mercados, de **expansão geográfica** e de **desenvolvimento de produtos** que objetiva ampliação de produtos, bem como proliferação e racionalização de linhas de produtos.

O quarto conjunto de estratégias refere-se à “**ampliação da essência do negócio**” em que se preocupa em levar a organização além de sua essência de negócios (Mintzberg 2001b). Fazem parte desse grupo as seguintes estratégias : 1) **cadeia de integração** que consiste na integração para baixo ou para cima na cadeia produtiva; 2) **diversificação** em que outro negócio fora da cadeia de integração é incorporado à empresa; 3) **entrada e controle** em que a organização entra para novo negócio ao se desenvolver internamente ou pela aquisição de empresa já em operação; 4) **combinação de integração e diversificação** em se combina a cadeia de negócios com diversificação e inclui a “diversificação de subprodutos” envolvendo a liquidação de subprodutos da cadeia operacional em mercados diferente, a “diversificação ligada” que estende a diversificação de subprodutos e a “diversificação cristalina” que leva a estratégia anterior ao limite; e 5) **retirada** em que as empresas encolhem suas atividades, cancelam licenças de longo prazo, interrompem venda de subprodutos e abandonam, liquidam ou desativam seus negócios.

A “**reconfiguração da essência do negócio**” é o quinto tipo de estratégia e inclui estratégias tais como (Mintzberg 2001b): 1) **redefinição do negócio** em que há a reconcepção da função que a empresa desempenha, do mercado que atende ou do produto que fabrica; 2) **recombinação do negócio** em que há nova combinação de negócios diferentes; e 3)

recolocação do negócio essencial que consiste em nova essência para a organização ou no deslocamento para um novo negócio.

Vistas de outro ponto de vista, as **Estratégias Genéricas de Negócios** podem ser classificadas a partir das seguintes dimensões (Mintzberg, 2001c): caracterização do produto em si; aprimoramento ou expansão da escala de produtos oferecidos; qualidade e maneiras de aprimorar o encaixe, escopo ou posições estratégicas – produtos e mercados vistos em conjunto; sustentabilidade do encaixe ou escopo e contestabilidade – luta por fatia de mercado.

Do ponto de vista da **caracterização do produto** as estratégia podem ser: 1) estratégia de **diferenciação de preço** ou baixo custo que significa produção de alto volume do tipo *commodities*; 2) estratégia de **diferenciação de imagem** como por exemplo o uso de embalagem mais atraente; 3) estratégia de **diferenciação de suporte** que diz respeito a aspectos tais como o atendimento pós-venda; 4) estratégia de **diferenciação de qualidade** que se refere ao desempenho mais durável, mais confiável e maior do produto, por exemplo; e 5) estratégia de **diferenciação de design** que se trata de oferecer diferença na função do produto.

As estratégias que **aprimoram ou que estendem a escala de produtos oferecidos** podem ser: 1) estratégia de **penetração** que trata da promoção dos mesmos produtos mais intensamente no mesmo mercado; 2) estratégia de **pacote** que ocorre quando se vende dois produtos em conjunto; 3) estratégia de **desenvolvimento de mercado** que significa que a empresa promove o mesmo produto em novos mercados; 4) estratégia de **desenvolvimento de produto** que trata da promoção de novos produtos no mesmo mercado; e 5) estratégia de **diversificação** que se refere à promoção de produtos diferentes em mercados diferentes, quer os produtos diferentes sejam relacionados ou não e quer seja por meio da aquisição de outras empresas ou por meio do desenvolvimento interno de novos produtos e mercados.

No que dizem respeito à **qualidade e maneiras de aprimorar o encaixe**, escopo ou posições estratégicas – produtos e mercados vistos em conjunto – as estratégias podem ser dos tipos: 1) estratégia **de commodity** que tem como alvo o mercado de massa com um único produto padronizado; 2) estratégia **de segmentação** que tem como alvo segmentos de mercado com gama de produtos voltados para cada um dos vários segmentos; 3) estratégia **de nichos** que tem como alvo pequenos segmentos isolados de mercado com produtos bem delineados; e 4) estratégia **de personalização** que afeta o *design* ou molda cada produto específico à necessidade de um cliente em particular.

Quanto à **sustentabilidade do encaixe** ou escopo, Mintzberg (2001c) define cinco tipos de estratégias e quatro tipos básicos de encaixe na visão. O primeiro tipo de encaixe é o “encaixe natural” no qual o produto e o mercado se juntam naturalmente quer tenha sido o produto que criou o mercado ou o mercado que encorajou o desenvolvimento do produto. O “encaixe forçado” é o segundo tipo descrito e ocorre quando o encaixe – produto e mercado – não ocorre de forma natural. O terceiro tipo de encaixe é o “encaixe vulnerável” que acontece quando o escopo é fraco e facilmente desalojado, quer por ataque dos concorrentes, quer por perda de interesse por parte dos clientes. O “desajuste” ou “encaixe

mal feito” é o quarto tipo definido por Mintzberg (2001c) e refere-se ao desajuste de capacidade, de competência, de *design*, afundado, míope e de local.

As estratégias que dizem respeito à sustentabilidade do encaixe são: 1) **estratégia de perfuração** que consiste em penetrar mais profundamente no mercado; 2) **estratégia de embalagem** que se refere ao acréscimo ao encaixe de elementos de suporte, tais como serviços de pós-venda ou uso de marcas de suporte; 3) **estratégia de reforço** em que se constrói barreiras ou abrigos em volta do encaixe, por meio de tarifas e patentes ou a criação de contratos de longo prazo com clientes; e 4) **estratégia de aprendizado** por meio da adaptabilidade e uso da curva de experiência para tirar proveito do fluxo constante de aprendizado que vem da produção cada vez maior do produto.

As estratégias que dizem respeito à **contestabilidade** são adotadas pelos retardatários com o objetivo de lutar por fatia de mercado e podem assumir diferentes tipos: 1) **ataque frontal** em que há concentração de forças para atacar o líder de mercado; 2) **ataque lateral** ou **de flancos** que ocorre quando se mina o adversário atacando a marca de suporte para desalojar a marca principal ou se forma baterias para eliminação das barreiras; 3) **ataque de guerrilhas** que consiste em uma série de ataques no estilo “bater e fugir”; 4) **sinalização de mercado** por meio de simulação em que dá-se a impressão de estar fazendo algo a fim de amedrontar os concorrentes em potencial; 5) **colaboração** em que são feitos acordos entre os participantes; e 6) **estratégia inovadora** que decorre do reagrupamento de todas as demais estratégias de contestabilidade sem que haja possibilidade de descrição precisa do caminho que está sendo tomado.

3. MÉTODO

Tendo por base os fundamentos teóricos apresentados no capítulo anterior, define-se neste capítulo o referencial metodológico utilizado na coleta e interpretação das informações. Os métodos de observação ou fontes de dados e os de interpretação e análise dos dados obtidos foram escolhidos a partir do objetivo da pesquisa de descrever e analisar o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil, no período 1986 a 2000.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS

Pesquisa científica é a “realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica” (UFSC, 2000, p.22), que significa “um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que devem ser vencidas na investigação de um fenômeno” (UFSC, 2000, p.22).

Segundo UFSC (2000, p.20), do ponto de vista da natureza, as pesquisas podem ser classificadas em básicas e aplicadas. A **pesquisa básica** “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista” (UFSC, 2000, p.20) e, assim, normalmente, envolve interesses universais. A **pesquisa aplicada** “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (UFSC, 2000, p.20) e envolve verdades e interesses locais.

Segundo a mesma fonte, quanto à forma de abordagem do problema, as pesquisas podem ser quantitativas ou qualitativas.

As **pesquisas quantitativas** consideram que “tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los” (UFSC, 2000, p.20) e, portanto, requerem o uso de recursos e de técnicas estatísticas para análise.

A **pesquisa qualitativa** considera que há relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, existe “vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (UFSC, 2000, p.20). Dessa forma, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a eles são elementos básicos do processo de pesquisa dessa forma de abordagem do problema. Diferentemente da pesquisa quantitativa, na pesquisa qualitativa não é exigido o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os dados são coletados a partir do ambiente natural e o pesquisador é o instrumento-chave da pesquisa. Nesse tipo de pesquisas o pesquisador tende a analisar os dados indutivamente e a pesquisa é descritiva, além de o processo e seu significado serem os focos principais da abordagem (UFSC, 2000).

Se vistas sob a ótica de seus objetivos, as pesquisas classificam-se como exploratórias, descritivas ou explicativas (Gil, 1996).

A **pesquisa exploratória** tem por objetivo proporcionar maior conhecimento do problema, com vistas a explicitá-lo ou a construir hipóteses. Fazem parte desse tipo de pesquisa levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiência prática no problema, análise de exemplos para maior compreensão do problema, dentre outras formas. De um

modo geral, estas pesquisas assumem a forma de “estudos de caso” ou de “pesquisas bibliográficas”.

As **pesquisas descritivas** têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Essas pesquisas envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados que podem ser questionários ou observação sistemática. Geralmente, as pesquisas descritivas assumem a forma de “levantamentos”.

A **pesquisa explicativa** caracteriza-se por buscar identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e, assim, auxilia no aprofundamento do conhecimento da realidade, já que explica a razão ou o porque das coisas. Requer o uso do método observacional, quando usada nas ciências sociais e assume, em geral, a forma de “pesquisa experimental” e de “pesquisa ex-post-facto”.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, Gil (1996) classifica as pesquisas em bibliográficas, documentais, levantamentos, estudo de caso, ex-post-facto, ação e participantes.

A pesquisa é **bibliográfica** quando elaborada a partir de material já publicado, constituído, principalmente, de livros, de artigos de periódicos e de material disponibilizado na internet. Quando a pesquisa é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico é denominada **documental**. A pesquisa é **experimental** quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis capazes de influenciá-lo e definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto. O **levantamento** ocorre quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. O **estudo de caso** é identificado quando a pesquisa envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de modo a permitir-se o seu conhecimento amplo e detalhado. No caso da **pesquisa ex-post-facto**, realiza-se o experimento após o fato haver acontecido. A **pesquisa de ação** ocorre quando é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema encontram-se envolvidos de modo cooperativo ou participativo. A **pesquisa participante** dá-se quando é desenvolvido trabalho a partir da interação entre pesquisadores membros das situações investigadas.

3.2 MÉTODOS CIENTÍFICOS

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Segundo Gil (1999) e Lakatos e Marconi (1993), os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.

O **método dedutivo** foi proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibnitz e pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. “O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas” e considera que “por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega-se a uma conclusão” (UFSC, 2000, p.25). O método dedutivo utiliza-se do

silogismo e da construção lógica para retirar uma premissa ou conclusão, a partir de duas outras premissas iniciais (Gil, 1999; Lakatos e Marconi, 1993).

O **método indutivo** foi proposto pelos empiristas Bacon, Hobbes, Locke e Hume e considera que o conhecimento é “fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos” (UFSC, 2000, p.26). Para o raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta o que significa dizer que as constatações particulares levam à elaboração de generalizações (Gil, 1999; Lakatos e Marconi, 1993).

O **método hipotético** dedutivo foi proposto por Popper e consiste na adoção de linha de raciocínio que diz que o problema surge quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno. São formuladas conjecturas ou hipóteses para tentar explicar a dificuldade expressa no problema e a partir das hipóteses formuladas deduzem-se conseqüências que devem ser testadas ou falseadas, ou levadas à condição de falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. No método hipotético dedutivo preocupa-se em buscar evidências empíricas para derrubar a hipótese, enquanto no método dedutivo procura-se confirmar a hipótese (Gil, 1999).

“O **método dialético** fundamenta-se na dialética proposta por Hegel, em que as contradições transcendem a si próprias dando origem a novas contradições que passam a requerer a solução. É um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade” (UFSC, 2000, p.27) que “considera que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político, econômico, etc.” (UFSC, 2000, p.27). É empregado em pesquisa qualitativa, segundo Gil (1999) e Lakatos e Marconi (1993).

Preconizado por Husserl, o **método fenomenológico** não é dedutivo e nem indutivo. Procura descrever de forma direta a experiência do jeito que ela é e supõe que a realidade é construída socialmente. Nesse método a realidade é entendida como o compreendido, o interpretado e o comunicado e, assim, a realidade não é única, existindo tantas quantas forem as possíveis interpretações e comunicações. Nesse método, o sujeito ou ator é considerado importante na construção do conhecimento, segundo Gil (1999) e Triviños (1992). A pesquisa qualitativa utiliza-se desse método.

No entanto, “não existe apenas uma maneira de raciocínio capaz de dar conta do complexo mundo das investigações científicas” (UFSC, 2000, p.28) e a utilização de métodos diferentes em uma pesquisa amplia as possibilidades de análise e de obtenção de respostas para o problema em estudo.

3.3 A ABORDAGEM QUALITATIVA DA PESQUISA

Richardson et al. (1989) classificam a pesquisa em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo, que se diferenciam na forma de abordar o problema. Segundo eles, é fundamental que o método escolhido seja apropriado ao tipo de estudo a ser realizado, embora seja a natureza do problema e o nível de aprofundamento desejado que determinem a escolha do método.

A utilização da abordagem **qualitativa** é normalmente associada às ciências humanas e sociais. Nas ciências naturais os conhecimentos são legitimados por meio de processos quantificáveis que podem transformar-se em leis e explicações gerais, por meio de técnicas de mensuração. A explicação da diferença de paradigma provém do fato de as ciências humanas serem específicas e de possuírem método apropriado que busca os dados e acontecimentos no contexto em que ocorrem.

Na abordagem qualitativa, considera-se que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo que o sujeito-observador faz parte do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, de acordo com seus valores e crenças, dando-lhes significado.

Patton (1986) atribui três características aos pesquisadores que utilizam métodos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística.

A característica de **visão holística** significa que os pesquisadores procuram entender o fenômeno e as situações em seu conjunto, considerando que o todo é maior que a soma das partes tomadas individualmente. Além disso, os pesquisadores consideram que a descrição e o entendimento do contexto em que o fenômeno ocorreu é primordial ao entendimento do fenômeno.

A **abordagem indutiva** é a característica dos pesquisadores que buscam compreender os múltiplos inter-relacionamentos entre as dimensões que surgem dos dados, sem fazer suposições, *a priori*, sobre tais relações.

Dizer que os pesquisadores possuem característica de **investigação naturalística** significa admitir que eles não tentam manipular o ambiente pesquisado, mas compreender o fenômeno no contexto em que ocorre naturalmente.

Assim, ser holístico, indutivo e naturalístico significa estar próximo ao fenômeno em estudo ou, segundo Patton (1986), a utilização da abordagem qualitativa representa tentar entender o fenômeno por meio de contato direto no contexto onde ele ocorre. O uso desse método é o mais indicado quando se procura explicar o funcionamento de estruturas sociais (Richardson et al., 1989), ou quando se deseja analisar um fenômeno singular, buscando verificar suas origens e razões.

No entanto, enfrentam-se dificuldades em definir o que se entende por pesquisa qualitativa. Uma dessas dificuldades “refere-se à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação e aos limites deste campo de investigação” (Alves, 2000, p.22). Outra dificuldade “surge na busca de uma concepção precisa da idéia de pesquisa qualitativa, o que é mais complexo e emerge dos suportes teóricos fundamentais que a alimentam” (Alves, 2000, p.22). Merriam (1998) considera a pesquisa qualitativa como uma grande moldura que cobre diversas formas de investigação, que colaboram para a compreensão e descrição do significado dos fenômenos sociais, com o mínimo de ruptura do ambiente natural.

Para Taylor e Bogdan (1984) a pesquisa qualitativa é humanista, indutiva, focalizada nas pessoas, nos cenários e em grupos de forma holística e procura compreender as pessoas levando em conta seus quadros de referência. Assim, os pesquisadores científicos que utilizam a pesquisa qualitativa deixam de lado suas crenças, perspectivas e predisposições próprias, para valorizar todas as perspectivas e, ainda, enfatizam a validação de suas pesquisas. Dessa

forma, para os autores acima citados, a pesquisa qualitativa é artesanal, já que os métodos não são tão refinados e padronizados como nas outras abordagens de pesquisa.

Tendo em vista a natureza do problema a ser estudado, optou-se pela adoção da abordagem qualitativa na pesquisa em questão, já que, como argumenta Richardson (1989) procura-se, com o estudo, entender a natureza de determinado fenômeno social, quais sejam, as mudanças organizacionais estratégicas ocorridas no Banco do Brasil. Segundo o mesmo autor, geralmente, as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que tratam de situações complexas ou estritamente particulares, ou, ainda, as que procuram compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos. Esse é o caso da pesquisa em pauta, que trata situação relativamente complexa e particular, com envolvimento de processo dinâmico e que pode ser considerada um fenômeno social.

As características de pesquisa qualitativa que servirão de base para este estudo (Bogdan e Biklen apud Triviños, 1992), são: 1) utilização do ambiente natural como fonte direta de dados e do pesquisador como instrumento-chave; 2) natureza descritiva dos dados coletados; 3) preocupação com o processo e não apenas com os resultados e o produto; 4) uso da forma indutiva de análise de dados e 5) utilização do “significado” dado pelas pessoas às coisas.

Além disso, os métodos qualitativos envolvem técnicas interpretativas que procuram descrever os significados e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem no mundo social (Van Maanen, 1985), o que é compatível com o objetivo da pesquisa desenvolvida.

3.4 PERSPECTIVA CONTEXTUALISTA DA PESQUISA

Pettigrew (1987) afirma que o campo do desenvolvimento e mudança organizacional estratégica está repleto de tentativas limitadas de descobertas empíricas e de pouco debate teórico e que os estudos nessa área concentram-se nos detalhes das mudanças específicas deixando de lado a análise holística e dinâmica da mudança. Grande parte dos estudos procura caracterizar a mudança como episódios com claro começo e fim, por meio da utilização de dados limitados e sem preocupação com o processo e com os mecanismos da mudança.

O mesmo autor sugere a pesquisa de caráter contextualista e processual que aborda o problema segundo os níveis vertical e horizontal de análise. A abordagem de Pettigrew (1987) caracteriza-se por: 1) descrição clara dos processos em exame com exploração da organização ou outro sistema social em estudo como um sistema contínuo com passado, presente e futuro; 2) definição teórica e empírica dos níveis de análise e de suas interconexões; 3) caracterização das motivações políticas dos envolvidos no processo; 4) existência de uma ou mais teorias para dirigir o processo e da especificação do modelo de ser humano que subsidia a pesquisa; 5) observação do modo como variáveis da análise vertical se ligam ao processo na análise horizontal; e 6) entendimento de que o contexto deve ser entendido não como obstáculo à mudança, mas como parte fundamental na sua produção.

O presente trabalho adotou a abordagem contextualista introduzida por Pettigrew (1987) baseando-se na focalização histórica, processual e contextual dos fenômenos estudados, identificando os antecedentes e as conseqüências das mudanças estratégicas ocorridas no Banco do Brasil no período pesquisado, em níveis vertical e horizontal e das interconexões entre esses níveis no tempo.

Adotaram-se, como ferramenta metodológica desse trabalho, as categorias de análise apresentadas por Pettigrew (1987) – o conteúdo, o contexto interno e externo, o processo, bem como as interconexões entre eles – que parte do princípio de que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia presume controlar e gerir seu contexto e o processo correspondente em função da interdependência destes três elementos.

Para o autor, **conteúdo** são os aspectos ou áreas sob transformação, tais como tecnologia, pessoal, produtos e cultura organizacional. Por **contexto externo** entende-se o ambiente econômico, social, político e competitivo, no qual a organização está inserida. O **contexto interno** é configurado pela estrutura e a cultura da organização e pelo contexto político existente dentro da empresa. O **processo** é conceituado como as ações, as reações e as interações entre as partes interessadas e a maneira como elas tentam realizar as mudanças. Assim, o conteúdo é o “que” da transformação organizacional, os contextos externo e interno representam o “porque” e o processo é o “como” ocorreu a mudança na empresa.

As ações organizacionais surgem relacionadas com a influência dos interesses e ações de grupos e indivíduos nas variações do ambiente externo e na manipulação deste ambiente e do contexto interno na tomada de decisão e não como produtos de decisões racionais, claramente definidas na organização.

Assim, estrutura, estratégia e cultura são vistas como elementos de proteção para os grupos dominantes, construídas com essa intenção e não como elementos neutros racionalmente construídos (Ranson, Hinings e Greenwood, apud Borenstein, 1996; Mintzberg, 1984).

Ao utilizar-se o procedimento de Pettigrew (1987) nesse trabalho, o conteúdo foi estudado por meio dos documentos e entrevistas, identificando-se as modificações organizacionais ao longo do tempo. A utilização do estudo do processo buscou explicar a forma de mudança estratégica ocorrida, relacionando a atuação dos envolvidos na mudança, ou atores do processo, com o contexto e o conteúdo da transformação. Os contextos interno e externo que mostram os motivos que levaram às mudanças foram estudados por meio de documentos tais como artigos científicos e jornalísticos, livros, relatórios técnicos, atas de reuniões, estudos internos da organização, bem como por meio de entrevistas com elementos da organização.

3.5 PESQUISA COMO ESTUDO DE CASO SINGULAR

A formulação do problema de pesquisa delimitou a análise do processo de adaptação organizacional estratégica ao caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000, configurando, dessa forma, do ponto de vista metodológico, um estudo de caso singular, de natureza qualitativa.

O estudo de caso a ser adotado neste trabalho é uma estratégia de pesquisa baseada no entendimento da dinâmica existente em situações singulares. Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode combinar a utilização de dados quantitativos com entrevistas, questionários e observações, e as evidências obtidas podem ser qualitativas ou quantitativas, ou ambas.

Segundo Merriam (1998), o estudo de caso pode ser considerado um processo ou um produto final. O estudo de caso constitui a descrição e análise intensiva e holística de uma entidade singular, de um fenômeno ou de uma unidade social. Assim, é utilizado para obtenção de compreensão das situações e do significado dessas situações para os envolvidos. O interesse se concentra mais no processo do que nos resultados, no contexto mais do que em uma variável particular e em descobrir mais do que em confirmar algo. As compreensões decorrentes de estudos de caso podem influenciar políticas, práticas e pesquisas futuras e o estudo de caso não exige qualquer método particular para a coleta e análise de dados, de acordo com Merriam (1998). Para ele, todos os métodos de obtenção de dados, tais como testes e entrevistas, podem ser utilizados em um estudo de caso, embora seja comum o uso mais acentuado de algumas técnicas.

Yin (apud Alves, 2000) conceitua estudo de caso como "uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e na qual fontes múltiplas de evidência são utilizadas" (Alves, 2000, p. 26).

Para Merriam (1998), o estudo de caso pode ser particularista, descritivo e heurístico. Quando o foco concentra-se em uma situação particular, um evento, um programa ou fenômeno podendo revelar ou representar algo importante, o estudo de caso é dito **particularista**. O estudo de caso é tido como **descritivo** quando o produto final do estudo é a descrição do fenômeno em análise. O estudo de caso **heurístico** significa que o estudo de caso ajuda no entendimento do leitor a respeito do fenômeno investigado, possuindo a função de "descoberta" ou "achado" ao explicar as razões de um problema, o contexto de uma situação, o que aconteceu e o "porque" (Alves, 2000).

Mintzberg (1983) "recomenda o estudo de caso na construção de modelos de análise da mudança organizacional, construídos a partir de dados, desenvolvendo-se indutivamente pela investigação sistemática do comportamento organizacional, e visando a obtenção de uma teoria embasada – *grounded theory* – na realidade" (Borenstein, 1996, p. 20). Segundo Mintzberg (1983) a boa teoria prescritiva decorre da aplicação do conhecimento conceitual de um fenômeno num contexto específico e conhecido.

Para Yin (apud Alves, 2000), o estudo de caso, diferentemente da pesquisa de caráter quantitativo e dos métodos positivistas, tem como finalidade a generalização analítica, onde o investigador procura generalizar um conjunto particular de resultados a uma teoria mais ampla e não a populações ou universos, como ocorre quando um cientista busca agregar os resultados de suas experiências à teoria conhecida sobre o assunto, expandindo-a ou modificando-a. Em estudo de caso singular, como é o caso desta pesquisa, a organização a ser pesquisada não constitui uma "amostra", no sentido dado pela pesquisa quantitativa de cunho positivista.

A pesquisa em questão pode ser classificada como histórica uma vez que descreve o processo de adaptação organizacional estratégica do Banco do Brasil, ao longo de 15 anos, focalizando a organização e traçando sua evolução estratégica no período. É, também um estudo interpretativo, já que, além de descrever o que foi observado e o que as pessoas entrevistadas apresentaram, a pesquisa procurou explicar as mudanças ocorridas, as suas causas e as conseqüências.

O presente trabalho, também, configura-se como um estudo de caso longitudinal, uma vez que abrange um período histórico de 15 anos de mudanças na organização estudada.

Dessa forma, para atingir o objetivo proposto no trabalho realizou-se pesquisa **aplicada**, do ponto de vista da natureza, e **qualitativa**, quanto à abordagem do problema, exigindo visão holística, com abordagem **indutiva** e investigação **naturalista**. Ainda, a pesquisa pode ser considerada **descritiva** quanto aos objetivos a serem alcançados, e, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, configura-se como um **estudo de caso** com estudo profundo para obtenção de conhecimento amplo e detalhado do processo de adaptação organizacional estratégica de uma única empresa, Banco do Brasil, no período 1986 a 2000.

Assim, utilizou-se o **método indutivo** em que a generalização deriva da observação de casos da realidade concreta e a pesquisa estabeleceu-se sob a **perspectiva contextualista** e como estudo de caso heurístico, ajudando no entendimento a respeito da adaptação estratégica no Banco do Brasil, sob a ótica do contexto, do conteúdo e do processo, descritos em sessões anteriores. Em se tratando de um estudo de caso a generalização possível é a generalização analítica dos resultados à teoria mais ampla e não a populações.

3.6 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Como 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 dele resultante e a utilização da indução como modo de identificação de padrões de consistência. A pesquisa, segundo esse método, é realizada em termos organizacionais reais o que quer dizer que há contato direto com o campo, com a organização real, sendo a teoria dela resultante construída sobre base de dados coletados sistematicamente. A pesquisa procura sintetizar, integrando vários elementos em configurações de tipos puros ou ideais e não considerando pares de variáveis como em outros métodos.

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.

Segundo Minayo et al. (1994) por meio da entrevista o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sob exame. Mas não significa que a conversa seja despreziosa e neutra, já que a intenção é coletar fatos relatados pelos atores.

Os dados foram obtidos a partir de fontes secundárias e de entrevistas semi-estruturadas que segundo Triviños (1992), partem de certos questionamentos básicos, 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. O informante segue a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do assunto colocado pelo investigador e começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A coleta e a análise de dados, nesta pesquisa, ocorreram por meio de processo composto de cinco fases complementares.

Na **primeira fase**, 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 de Santa Catarina e bibliotecas da empresa pesquisada, tais como a da área de Gestão de Pessoas e a da Consultoria Jurídica. Além disso, utilizaram-se publicações e registros internos da FEBRABAN Federação Brasileira de Bancos, e do BACEN Banco Central do Brasil, arquivos internos da área de Estratégia Marketing e Comunicação e da Controladoria interna e Área de Relações com Investidores do Banco do Brasil.

Da mesma forma, foram consultados acervos particulares de funcionários do Banco do Brasil e da própria pesquisadora 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 e do Governo Federal, 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 fase foi feita pesquisa prévia com pessoas que presenciaram ou participaram do processo de mudança no período estudado, com o objetivo de obter subsídios complementares ao estudo exploratório sobre pessoas a serem entrevistadas e sobre assuntos a serem investigados. Nessa fase, foram realizadas conversas informais com sete pessoas pré-selecionadas pela pesquisadora que por pertencer ao quadro de funcionários da empresa pesquisada foi capaz de fazer a escolha dos participantes mais envolvidos 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, participantes desse processo. As conversas foram anotadas e as informações analisadas e organizadas para servirem de base à fase seguinte de coleta de dados.

Na **segunda fase**, foi realizada análise documental que buscou informações em “Relatórios da Diretoria”, “Planos Estratégicos”, Planos Operacionais”, “Programas de Ajustes”, “Projetos Estratégicos”, discursos e manifestações públicas de presidentes e diretores que dirigiram a Empresa no período em questão 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 e as pessoas a serem ouvidas na fase seguinte.

Durante a **terceira fase**, foram realizadas entrevistas com seis dirigentes do período analisado – um Presidente e cinco Diretores, todos funcionários da Empresa. O presidente foi escolhido pelo papel de interlocutor relevante com o ambiente e com o interior da organização e pela posição privilegiada nas decisões da empresa. Os diretores foram entrevistados em função da importância das suas áreas nos episódios significativos de mudança na empresa detectados na fase inicial. Esta lista de entrevistados modificou-se ao longo do processo, exigindo substituição de nomes em função dos dados obtidos a cada entrevista e da interação com os documentos e, em alguns casos, por indisponibilidade de contato. Procurou-se seguir, para efeito das entrevistas, ordem cronológica dos fatos, relacionando o período de investigação com o de maior atuação e nível de informação do entrevistado.

As entrevistas foram marcadas por contato telefônico ou contato pessoal pela pesquisadora e foram respeitados o local, a data e o horário escolhidos pelo entrevistado. As entrevistas que duraram em torno de uma hora e meia foram gravadas e posteriormente registradas as percepções dos entrevistados sobre as mudanças ocorridas. No início das entrevistas, eram explicados os objetivos da pesquisa e era solicitada exposição sobre a trajetória profissional do entrevistado dentro e fora do Banco do Brasil. Durante o restante da entrevista eram solicitados esclarecimentos ou apresentados questionamentos, quando necessário. O resultado de cada entrevista foi documentado e enviado para cada um dos entrevistados para que validassem o conteúdo transcrito. Alguns não deram retorno e, nesses casos, considerou-se o conteúdo original. Os registros das conversas encontram-se disponíveis para consultas.

As entrevistas semi-estruturadas incluíram cinco questões básicas sobre as quais os entrevistados discorreram livremente, quais sejam: 1) quais as principais mudanças ocorridas no Banco do Brasil no período 1986 a 2000? 2) o que levou o Banco do Brasil a realizar tais mudanças - aspectos externos e internos? 3) quais as ações adotadas para que as mudanças fossem implementadas? 4) quais foram os públicos mais importantes no processo de mudança? e 5) quais as conseqüências dessas mudanças para a Empresa? Além dos assuntos listados no roteiro de entrevista acima, foi colocado, aos entrevistados, espaço para questões abertas onde puderam manifestar-se livremente sobre assuntos julgados importantes, com o objetivo de tratar a percepção das pessoas que presenciaram e influenciaram o processo de mudanças.

A **quarta fase** da pesquisa refere-se à análise dos dados obtidos das entrevistas, com o objetivo de identificar convergências e divergências sobre o mesmo ponto citado. As convergências foram registradas e usadas como argumentação para interpretação das mudanças ocorridas e as divergências foram mencionadas na discussão da pesquisa como reforço a ponderações da autora sobre o processo. Também nessa fase procedeu-se a confrontação dos resultados das entrevistas com as informações coletadas por pesquisa documental e as concordâncias ou discordâncias foram tratadas de forma similar ao ocorrido com os dados das entrevistas.

Na **quinta e última fase** 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, 1988), 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).

Embora descritas em fases diferentes, a coleta e a análise de dados não se configuraram como fases independentes. Frequentemente, a análise era realizada tão logo terminada uma entrevista ou coletado um dado pela análise documental e compreensões emergentes, intuição e hipóteses tentativas dirigiam a fase seguinte ou passo da coleta de informações. Assim, dados de uma entrevista, ao serem analisados e interpretados, não raro levavam a novos encontros com outras pessoas não programadas ou com o entrevistado, a fim de explorar mais profundamente o assunto ou outros tópicos relacionados.

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; 2) elaboração de lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico, com base nos dados da pesquisa documental e entrevistas; 3) definição de períodos históricos; e 4) análise teórica de cada período.

O propósito da pesquisa, portanto, é sugerir a incorporação de um conjunto particular de resultados a uma teoria mais ampla a respeito do tema adaptação organizacional estratégica, expandindo-a ou modificando-a, como cabe a uma pesquisa do tipo estudo de caso singular.

3.7 DEFINIÇÕES

Para fins deste trabalho, **organização** é vista como um conjunto de processos estáveis de importação, conversão e exportação de energia. A organização é composta de vários subsistemas em interação dinâmica – humano, tecnológico, estrutura e administrativo – (Bowditch e Buono, 1992), e existe dentro de um conjunto de meios ambientes dinâmicos, constituídos de vários outros sistemas, alguns maiores, outros menores do que ela própria (Schein, 1982).

O ambiente organizacional, no contexto desta pesquisa, pode ser dividido em dois tipos principais: Ambiente Geral e Ambiente Específico (Bowditch e Buono, 1992).

O **Ambiente Geral** é também conhecido como ambiente de ação indireta e refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que podem afetar todas as organizações, tais como os fatores econômicos, políticos, legais, demográficos, sociais tecnológicos ecológicos, mercadológicos e culturais. São aqueles elementos que afetam o clima onde são realizadas as atividades da organização, ao qual ela precisa, em última instância, reagir. Foi dada especial atenção aos aspectos econômicos e políticos desse ambiente, na pesquisa em questão.

O **ambiente específico** ou ambiente de ação direta constitui-se dos fatores e condições externos que tenham relevância imediata para o estabelecimento e realização das metas de uma determinada organização, variando de acordo com seu domínio específico. São os elementos que cooperam e competem com a organização, ativa e diretamente.

Não obstante a diversidade de conceitos de estratégia existentes na literatura e da heterogeneidade de compreensão de seus tipos de formação, para efeito desta pesquisa, adotou-se estratégia como um padrão (Mintzberg, 1987). **Estratégia**, neste caso, é definida como o comportamento consistente de longo prazo ou o padrão de comportamento formado a partir das várias decisões tomadas no decorrer do tempo pela organização, em sua interação com o ambiente. Compreende estratégias realizadas ou padrões de decisões e ações observados no tempo, que tanto podem ter sido deliberados – pretendidos, intencionais – ou emergentes – padrões realizados na ausência de intenções explícitas (Mintzberg e Mchugh, 1985).

A adaptação estratégica caracteriza-se como um processo de ajuste mútuo entre a organização e seu ambiente. É um processo mútuo porque tanto a organização procura se modificar para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades e interesses (Cunha, 1996). Esse processo envolve vários níveis da organização e do ambiente (Pettigrew, 1987) e é influenciado tanto por coalizões internas quanto externas (Mintzberg, 1983).

A expressão **adaptação estratégica** significa, neste contexto, indicação de mudança decorrente da capacidade de ajustamento da organização às condicionantes ambientais (Hrebiniak e Joyce, 1985). Essa visão envolve a maneira proativa ou reativa do comportamento organizacional na antecipação ou reação às variáveis externas à organização.

Diferentemente das abordagens tradicionais de adaptação estratégica, admitiu-se, nesta pesquisa, a existência de diferentes possibilidades de combinação das variáveis “determinismo” ambiental e “voluntarismo” ou “escolha estratégica”, que normalmente, são vistos como excludentes. Segundo os defensores do “determinismo”, as empresas são altamente influenciadas pelas condicionantes do ambiente, as quais determinam as estratégias e as ações que elas adotam. Por outro lado, os adeptos do “voluntarismo” ou “escolha estratégica” acreditam que a organização é responsável por suas ações e que não há interferência do ambiente nas suas escolhas.

Admitiu-se que o determinismo e escolha estratégica são variáveis independentes e não excludentes, segundo defendem Hrebiniak e Joyce (1985), com possibilidade de existência de “alta capacidade de escolha” e “alto determinismo” e de “baixo determinismo” e “baixa capacidade de escolha” no processo de adaptação estratégica das empresas.

Adaptação organizacional, neste contexto, foi analisada segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), em que há quatro diferentes formas de transformação da organização com objetivo de adaptar-se ao seu ambiente: seleção natural, escolha estratégica, escolha diferenciada e escolha indiferenciada.

Dessa forma, para este trabalho admitiu-se a interdependência e as interações da escolha estratégica e do determinismo ambiental como definidoras da adaptação. Tanto o determinismo quanto a escolha são considerados elementos importantes e necessários à descrição da adaptação organizacional.

Também, considerou-se, neste trabalho, influência de determinados agentes na transformação organizacional, ou seja, seus *Stakeholders*, que significam, neste contexto, “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos” Freeman (apud Borenstein, 1996, p.45).

Foi adotada, nesta pesquisa, a abordagem contextualista introduzida por Pettigrew (1987) baseada na focalização histórica, processual e contextual dos fenômenos estudados, por meio da identificação dos antecedentes e das conseqüências das mudanças estratégicas ocorridas e das interconexões entre esses níveis no tempo.

As categorias de análise apresentadas por Pettigrew (1987) e utilizadas nesta pesquisa foram o conteúdo, o contexto interno e externo e o processo.

“**Conteúdo**” são os aspectos ou áreas submetidas a transformação, tais como produtos, tecnologia, pessoal e cultura organizacional. Além disso, o conteúdo inclui posicionamento da organização no mercado, seleção de metas e objetivos, escolha de produtos e serviços, configuração de políticas e diretrizes organizacionais, bem como delineamento de estruturas, de sistemas técnico-administrativos, de gestão e de desenvolvimento de pessoal.

Por “**contexto externo**” entende-se o ambiente econômico, político, social, legal, tecnológico, ecológico e competitivo, no qual a organização se encontra inserida. O “**contexto interno**” é configurado pela estrutura, cultura, performance interna e o contexto político existente dentro da empresa.

O “**processo**” é conceituado como as ações, as reações e as interações entre as partes interessadas e a maneira que elas adotam para realizar as mudanças.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 EVOLUÇÃO DO AMBIENTE DO BANCO DO BRASIL

Nesta seção, são identificadas as principais fontes de mudanças ambientais, principalmente as decorrentes do ambiente geral e do específico do Banco do Brasil, empresa objeto da pesquisa. As considerações, também, caracterizam-se como o contexto externo das mudanças, segundo os fatores descritos por Pettigrew (1987).

4.1.1 AMBIENTE GERAL: ASPECTOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS

A seguir são apresentados os principais aspectos relacionados com o ambiente geral da empresa pesquisada. Ambiente geral, conforme já ressaltado anteriormente, abrange os fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as empresas, em determinado espaço geográfico, incluindo variáveis políticas, econômicas, tecnológicas, sociais, demográficas, culturais, ecológicas e legais (Bowditch e Buono, 1997). Neste item da pesquisa será dada ênfase apenas às condições referentes aos aspectos econômicos, políticos e legais, em função das peculiaridades da empresa estudada – organização do setor bancário de economia mista, com controle acionário do Tesouro Nacional – e da diversidade de variáveis existentes no ambiente geral da empresa no período pesquisado. Os demais aspectos serão considerados durante a discussão, quando considerados necessários ao entendimento das mudanças ocorridas na empresa pesquisada.

As considerações a seguir constituem o ambiente objetivo ou real da empresa, ou seja, o conjunto de condições, entidades e objetos, existentes fora da empresa, que podem ser mensuráveis pela utilização de indicadores objetivos (Bowditch e Buono, 1997).

Seguindo o método recomendado por Mintzberg (1979) para pesquisa em adaptação estratégica, o período em estudo foi dividido em “períodos estratégicos” em função das semelhanças encontradas nos fatos do ambiente.

4.1.1.1 NOVA REPÚBLICA E OS PLANOS ECONÔMICOS (1985 A 1989)

No final de 1983 e início de 1984, houve grande mobilização nacional de cunho popular, visando aprovação, pelo Congresso Nacional, da Emenda Constitucional que instituiria eleições diretas para escolha do presidente da República.

A emenda não foi aprovada e, com a manutenção da eleição indireta, o PMDB Partido do Movimento Democrático Brasileiro, então principal partido de oposição, em articulação com dissidentes do PDS Partido Democrático Social, formou a “Aliança Democrática” que lançou Tancredo Neves candidato à presidência da República e José Sarney a vice, derrotando

Paulo Maluf do PDS, no Colégio Eleitoral. Com a morte de Tancredo Neves antes da posse, assumiu a presidência da República, José Sarney (Brum, 1997).

Durante o Governo José Sarney – 1985 a 1989 – passaram pela Área Econômica alguns ministros: Francisco Dornelles – até agosto de 1985 – Dílson Funaro – de agosto de 1985 a abril de 1987 – Bresser Pereira – de abril a dezembro de 1987 – e Maílson da Nóbrega – de dezembro de 1987 a 1989 – que ficaram à frente do Ministério da Fazenda e João Sayad que comandou o Ministério do Planejamento.

A política econômica brasileira centrou-se no combate à inflação com a introdução de três planos de estabilização: Plano Cruzado, em 28 de fevereiro de 1986; Plano Bresser, em 12 de junho de 1987 e Plano Verão, em 14 de janeiro de 1989 (Modiano, 1990).

No âmbito interno, o quadro era o seguinte (Banco do Brasil, 1989a): 1) Economia interna em recuperação com a mais alta taxa de crescimento do PIB Produto Interno Bruto dos anos 1980 – 8,3% em 1985; 2) Inflação interna com sinais de aceleração discreta; 3) Necessidade de financiamento do setor público; 4) Investimentos públicos e privados em níveis moderados, porém firmes e em recuperação; 5) Liquidez da economia em níveis elevados; 6) Balança comercial superavitária, em 1985; e 7) Reservas internacionais líquidas recompostas.

No plano político, a nova república encontrava-se em seus passos iniciais e surgiam os primeiros arranjos políticos partidários para sucessões estaduais e para eleição da “Assembléia Nacional Constituinte”. Havia sinais de polarizações ideológicas, com riscos quanto a radicalizações desalinhadas dos interesses ocidentais.

Dentre os fatos mais relevantes que ocorreram no período, podem ser citados o restabelecimento das eleições diretas para a presidência da República – em 1985; a extensão do direito do voto aos analfabetos; a possibilidade de legalização de todos os partidos políticos que atendessem a requisitos mínimos de registro; o restabelecimento de eleições diretas para prefeitos de todos os municípios; a retirada da intervenção nos sindicatos e anistia e reintegração dos líderes punidos pelo regime militar; e a eleição da Assembléia Nacional Constituinte, com trabalhos em 1987 e 1988, que culminaram com a promulgação da “Constituição da República Federativa do Brasil”, em 5 de outubro de 1988 (Brum, 1997).

Durante o comando de Francisco Dornelles, o Ministério da Fazenda adotou linha de austeridade, com contenção dos gastos do governo, visando redução do déficit público e da inflação e o planejamento voltou-se para o médio e o longo prazo.

O Plano Cruzado, lançado em 28 de fevereiro de 1986, promoveu reforma monetária que estabeleceu como padrão monetário nacional o cruzado, segundo taxa de conversão de mil cruzeiros por cruzado. O plano tinha como objetivo reduzir a inflação a nível zero; zerar o déficit público; retomar o crescimento, pós-choque de estabilização, via reestruturação dos investimentos produtivos, afetados pela especulação financeira e re-equacionar o conflito distributivo, via política de rendas (Banco do Brasil, 1989a).

O PIB Produto Interno Bruto do primeiro trimestre de 1986 cresceu 8,6%, comparado ao período correspondente no ano anterior, e o poder aquisitivo da população foi aumentado, em função do aumento real de salários. Mas os gastos foram estimulados com fuga dos depósitos da poupança em direção a bens de consumo duráveis, pela defasagem de preços de muitos produtos quando do congelamento e pelo efeito de riqueza causado pela ausência repentina de inflação e a resultante liberação dos recursos para o consumo (Baer, 1996).

Em julho de 1986, o governo lançou o que foi chamado de “Cruzadinho” que instituiu empréstimos compulsórios sobre combustíveis, comercialização de automóveis e compra de dólares para viagens e aquisição de passagens internacionais.

De julho a outubro de 1986, houve, no entanto, imobilização governamental ante o agravamento da escassez de produtos e deterioração das contas externas.

Em novembro de 1986, o governo resolveu lançar o Plano Cruzado II, que tinha como objetivo alinhar os preços dos produtos consumidos pela classe média e aumentar os impostos que incidiam sobre eles. Visava conter a demanda, com medidas de desaceleração do crescimento e significativa elevação da carga tributária direta, a fim de evitar a fuga de divisas.

Apesar das medidas, a inflação continuou a subir. A explosão inflacionária continuou e em meados de 1987, a taxa anual estava bem acima de 1.000%. (Baer, 1996). De novembro de 1986 a junho de 1987, ratificou-se o fracasso do plano, com o retorno da inflação em níveis elevados, ultrapassando o patamar de 20% ao mês (Modiano, 1990).

A economia interna encontrava-se em insustentável crise de liquidez, após o crescimento não sustentável de 1986 – expansão de 8,0% do PIB Produto Interno Bruto – e estava instalada nítida onda recessiva, com estagnação do PIB Produto Interno Bruto *per capita* (Banco do Brasil, 1989a).

Havia necessidade de financiamento do setor público, para manutenção dos investimentos, que se encontravam em níveis superiores aos de anos anteriores, tanto os oriundos do setor público, quanto os de iniciativa privada (Banco do Brasil, 1989a).

A inadimplência, na época, encontrava-se generalizada entre as pequenas e médias empresas, e a liquidez da economia apresentava níveis acentuadamente baixos, com a inflação caminhando para quatro dígitos, em termos anuais, e as reservas internacionais líquidas apresentando saldo negativo.

Em 12 de junho de 1987, foi lançado o Plano Bresser que, ao contrário do Plano Cruzado, não possuía meta de inflação zero, nem tencionava eliminar a indexação da economia.

Seus principais objetivos eram a promoção de choque deflacionário, com a supressão da escala móvel salarial, a sustentação de taxas de inflação mais baixas e a redução do déficit público. Além disso, o Plano Bresser buscava garantir crescimento, em 1987, e criar condições de crescimento auto-sustentado do PIB Produto Interno Bruto

para os próximos anos – 1988 a 1991– assegurando a expansão requerida do emprego (Banco do Brasil, 1989a).

O Plano tinha como base manutenção do congelamento de preços, objetivando o controle da demanda, por meio da compressão salarial e do ajuste fiscal.

A especulação com estoques de produtos, o consumo de bens duráveis e o fluxo de aplicações financeiras para o mercado paralelo de dólar foram inibidos com a prática de taxa de juros reais positiva. No entanto, já em dezembro de 1987, constatava-se o fracasso do Plano Bresser (Modiano, 1990).

Teve início nova etapa da política econômica denominada “feijão com arroz”, com a entrada de Maílson da Nóbrega para o Ministério da Fazenda, em dezembro de 1987.

A nova política visava a busca da redução do déficit fiscal, tentando evitar a hiperinflação e possibilitar a renegociação da dívida externa. Houve corte de 5% nos gastos de custeio e de pessoal da administração direta e indireta e congelamento do montante de crédito aos estados e municípios, bem como a suspensão dos reajustes salariais do funcionalismo público. No entanto, no final de 1988, a economia estava novamente no limiar da hiper-inflação.

Em 14 de janeiro de 1989, foi lançado o Plano Verão que surgiu com o objetivo de interromper a aceleração do processo inflacionário, bloqueando os fatores inerciais que sinalizavam na direção da hiper-inflação, bem como de estancar os “mecanismos de defesa” dos agentes econômicos, tais como fugas para ativos reais, remarcações aceleradas de preços e aplicações no exterior, que conduziam a colapso. Objetivava, ainda, assegurar a continuidade e a consolidação da abertura política (Banco do Brasil, 1989a).

Por meio do Plano promoveu-se reforma monetária, com a instituição do cruzado novo como unidade básica do sistema monetário brasileiro, na tentativa de combate à inflação. Pretendia-se promover contração da “demanda agregada” no curto prazo, com utilização de taxas de juros reais elevadas, para inibir a especulação com estoques e com moeda estrangeira, e realizar cortes nas despesas públicas para sustentação da queda de inflação no médio prazo.

O Plano Verão, também, suspendeu ou extinguiu todos os mecanismos de realimentação da inflação, com promoção, inclusive, do fim da URP salarial – Unidade Referencial Padrão – que se configurava como fonte de inércia inflacionária. Os preços foram congelados por tempo indeterminado nos níveis praticados em 15 de janeiro de 1989 e promoveu-se a desindexação da economia.

No entanto, o Plano Verão produziu mais um represamento da inflação, uma vez que não foram solucionados os conflitos distributivos de renda, ou atacados os desequilíbrios estruturais da economia que poderiam configurar-se como focos de pressão inflacionária no médio prazo, na visão de Modiano (1990).

De 1985 a 1990, o PIB Produto Interno Bruto saiu, de um crescimento de 8,4%, para um decréscimo de 4,4%, enquanto a inflação subiu, de 239% para 1.585,2% ao ano, conforme Pereira (1998).

Em resumo, a economia brasileira viveu um período de crise durante os anos 80, caracterizado pela estagnação econômica e por altas taxas de inflação, o que culminou com um processo hiper-inflacionário (Pereira, 1998).

4.1.1.2 PLANO BRASIL NOVO OU PLANO COLLOR (1990 A 1992)

O segundo período de análise, nesta pesquisa, coincide com o governo Fernando Collor de Mello, primeiro presidente eleito, depois de 29 anos sem eleições diretas para presidente da República. Fernando Collor de Mello governou o País de 1990 a 1992, tendo como vice Itamar Franco, que assumiu a Presidência após o *impeachment* de Collor, em dezembro de 1992, governando do final de 1992 a janeiro de 1995.

Com Fernando Collor de Mello, assumiu o Ministério da Economia Zélia Cardoso de Melo, que permaneceu no Governo de 1990 a maio de 1992, sendo substituída por Márcio Marques Moreira, que liderou a equipe econômica de maio a setembro de 1992.

A ação desse governo, no plano econômico, consubstanciou-se em quatro conjuntos de medidas: 1) Plano Brasil Novo ou Plano Collor, de 16 de março de 1990; 2) Nova política Agrícola, de agosto de 1990; 3) Plano Collor II, de janeiro de 1991; e 4) Projeto de Reconstrução nacional, de março de 1991 (Alves, 2000).

Os princípios que nortearam as medidas adotadas eram os do pensamento neoliberal, que consistia na reorientação do desenvolvimento brasileiro e na redefinição do papel do Estado, passando de um capitalismo tutelado pelo Estado para um capitalismo moderno, baseado na eficiência e na competitividade. O motor central do desenvolvimento econômico deixava de ser o Estado e passava a ser exercido pelo setor privado nacional e multinacional (Brum, 1997).

O Plano Brasil Novo ou Plano Collor, de 16 de março de 1990, promoveu reforma monetária profunda na economia e recriou o cruzeiro como moeda oficial. Prefixou a correção monetária de preços e salários, instituiu o câmbio flutuante e inseriu tributação ampla e pesada sobre aplicações financeiras, além de promover enxugamento drástico do dinheiro em circulação no País.

As principais medidas adotadas com o Plano Collor foram: 1) troca do padrão monetário de cruzados novos para cruzeiros; 2) indisponibilidade de 80% da poupança monetária em cruzados novos, que representavam 30% do PIB Produto Interno Bruto daquela época (Faro, 1990); 3) instituição do IOF – Imposto sobre Operações Financeiras – transitório sobre ativos financeiros; 4) implantação da prática de câmbio de taxas livres; 5) congelamento de preços e salários, em primeiro momento; 6) fim do *overnight*; e 7) criação da taxa referencial de juros – TR.

Com o Plano, houve fechamento de empresas e órgãos públicos, demissão de funcionários, taxaço pesada sobre o lucro do setor agrícola e congelamento dos

preços públicos. Além disso, o planejamento da aceleração do processo de privatização das estatais ganhou destaque.

Em janeiro de 1991, o governo lançou o Plano Collor II, com objetivo de tentar acabar com a indexação da economia por meio de uma reforma financeira, aliada à austeridade com os gastos públicos, visando diminuir o *déficit* público. Essas medidas reduziram a participação do governo nos investimentos (Baer, 1996).

O plano objetivava frear a inflação e centrou-se no congelamento de preços e salários e na unificação das datas-base de reajustes salariais. Os salários passariam a ser corrigidos duas vezes ao ano, em janeiro e julho, para todas as categorias profissionais, e a conversão se daria pela média real dos últimos doze meses de salário.

No decorrer dos Planos Collor e Collor II, no entanto, houve necessidade de ajustes. Foram adotadas medidas de emergência que provocaram impacto no setor financeiro, tais como:

- Empréstimos do Banco Central do Brasil aos Bancos, por período de 60 dias, como ajuda na crise de liquidez;
- Criação, pelo Banco Central do Brasil, de linha de “redescoto” para os Bancos, a fim de cobrir deficiência em cruzados;
- Pagamento, pelo Banco Central do Brasil, em cruzeiros, nas datas de vencimento, de 20% das “operações compromissadas” existentes em 15 de março de 1990 – último dia antes do plano;
- Liberação de financiamento das folhas de pagamento de empresas, a título de socorro àquelas que tiveram seus recursos bloqueados pelo Banco Central do Brasil;
- Fixação de novos critérios e alíquotas para “recolhimento compulsório” e de “encaixe obrigatório” sobre depósitos à vista e sob aviso, bem como para exigibilidade do crédito rural;
- Fim da sistemática de “zeramento” das posições das instituições financeiras no fechamento das operações de mercado aberto, o que, na prática, estabeleceu o risco nas operações com títulos públicos;
- Adoção de mecanismo de reposição de perdas salariais, pela média dos últimos doze meses anteriores aos dissídios, o que provocou perda de salário nominal, com impacto sobre a demanda.

As conseqüências imediatas foram redução da quantidade de moeda da economia – M1 que equivale ao papel-moeda em poder do público e depósitos a vista – e da quantidade de todos os demais ativos financeiros, produzindo queda no estoque de riqueza financeira e redução da liquidez (Faro, 1990).

No médio prazo, a conseqüência mais grave foi a queda da atividade produtiva ou a recessão provocada pelas medidas. De grande impacto no sistema financeiro, foi a

aplicação da “tablita” para contratos anteriores ao plano, que retirava dos montantes dos empréstimos o efeito da inflação embutida.

Na primeira parte do governo, com Zélia Cardoso de Mello à frente da equipe econômica, foram adotadas medidas radicais e fracassadas na tentativa de estabilização, com profundas reformas econômicas, tais como ajuste fiscal, liberalização comercial, reestruturação das empresas e conseqüente aumento da produtividade e privatização das grandes empresas siderúrgicas (Pereira, 1996).

Na segunda fase, com Marcílio Marques Moreira, houve uma volta à “ortodoxia” e ao “gradualismo”, com elevação da taxa de juros e agravamento da “recessão”, sem que houvesse controle da inflação (Pereira, 1996).

No primeiro semestre de 1992, houve denúncia de envolvimento de Collor em esquema de corrupção chefiado pelo seu tesoureiro de campanha eleitoral. Houve grande mobilização popular, que levou o congresso nacional a submeter o presidente a processo político, que resultou em renúncia e *impeachment*, em dezembro de 1992. Com isso, assumiu a presidência o Vice-Presidente eleito Itamar Franco, que governou até 1994.

No período 1990 a 1992, durante o governo Collor, no entanto, a inflação saiu de 1.639,1% para 1.129,5% e o PIB Produto Interno Bruto brasileiro, que caiu, em 1990, 4,4%, teve redução de queda, passando a cair, somente 0,9%, em 1992, segundo Pereira (1996).

4.1.1.3 PLANO REAL (1993 A 1997)

Foi formada, no Congresso Nacional, uma coalizão de centro esquerda para apoiar Itamar Franco a completar o mandato de Collor, até janeiro de 1995. Um dos partidos que formaram a coalizão foi o PSDB Partido da Social Democracia Brasileira, do qual o senador Fernando Henrique Cardoso era um dos membros mais influentes (Bacha, 1998).

Fernando Henrique Cardoso assumiu o ministério da economia, em junho de 1993, e passou a exercer, na prática, funções de primeiro-ministro (Alves, 2000).

O Ministério da Fazenda foi ocupado, no período 1993 a 1997, por Rubens Ricúpero – até setembro de 1994 – por Ciro Gomes – de setembro a dezembro de 1994 – e por Pedro Malan, a partir de Janeiro de 1995.

Em sete de dezembro de 1993, foi anunciado o Plano Real dentro do programa brasileiro de estabilização, com objetivo de estabilizar a moeda e recuperar a sua confiança, por meio de ataque às causas básicas da inflação.

A primeira fase do Plano Real, segundo Pereira (1996), vai de dezembro de 1993 a fevereiro de 1994 e teve como destaque ajuste fiscal provisório, baseado em corte de gastos públicos e aumento de impostos, o que assegurou o equilíbrio do orçamento para 1994.

A segunda fase do Plano, que vai de março a junho de 1994, tratou de cuidar da neutralização da inércia inflacionária por meio da utilização da URV Unidade Real de Valor, índice-moeda que refletia, diariamente, a inflação corrente e que procurava seguir de perto a variação da taxa de câmbio. Durante algum tempo a URV serviu para ajustar os principais preços da economia, tais como salários, preços públicos e privados, aluguéis, contratos de longo prazo e aplicações financeiras (Pereira, 1996).

A terceira fase foi a reforma monetária, acompanhada de âncora cambial, anunciada em 1º de julho de 1994, que transformou a URV em nova moeda – Real – em substituição ao Cruzeiro Real, criado provisoriamente. A transformação visava assegurar à moeda nacional a capacidade de servir como meio de pagamento e substituir, como reserva de valor, as variadas formas de moeda remunerada existentes. Com esse mecanismo, a taxa de inflação foi reduzida a quase zero, sem necessidade de congelamento (Pereira, 1996).

Com o sucesso do Plano Real, Fernando Henrique foi eleito presidente da República com 54,3% dos votos válidos, no primeiro turno das eleições, em 3 de outubro de 1994, para mandato de quatro anos – 1995 a 1998.

O governo Fernando Henrique comprometeu-se, principalmente, com a estabilidade econômica do País, passando a administração do Plano Real a confundir-se com a política macroeconômica do governo.

Durante 1994 e 1995, houve a continuação do programa brasileiro de estabilização iniciado com Itamar Franco, lançado em dezembro de 1993, agregando-se o que pode ser chamado de quarta fase do Plano Real. Essa fase caracterizou-se pelo aprofundamento de reformas estruturais, tais como privatização e reforma da constituição.

Para Gonçalves (apud Alves, 2000), “a política do governo Fernando Henrique significou a reorientação dos principais instrumentos de política econômica para a redução da inflação, fazendo surgir ou agravar desequilíbrios internos e externos” (Alves, 2000, p.91).

Segundo Gonçalves (apud Alves, 2000, p. 92):

“além dos problemas de curto prazo, o governo Fernando Henrique (1995/98) deixou grave herança de extraordinárias incertezas críticas quanto ao futuro do Brasil: desestabilização macroeconômica, desmantelamento do aparelho produtivo, degradação do tecido social e deterioração político-institucional”.

Ao final de 1997, a inflação encontrava-se em níveis correspondentes a 7,5% ao ano, contra 2.708,0 %, atingidos em 1993. O PIB Produto Interno Bruto real teve um crescimento de 3,6% ao ano, em 1997, enquanto, em 1993, teve incremento de 4,9%. O desemprego saiu de 5,3%, em 1993, para 5,7%, em 1997 (FGV, 2000a).

No entanto, houve no período, abertura comercial que levou a economia à modernização e melhoria de produtividade e competitividade. Após a fase de grave crise no setor financeiro, que culminou com o fechamento de várias instituições bancárias, houve fase construtiva, na visão de Mendonça de Barros (1997). Esta fase

construtiva caracterizou-se pela abertura do mercado aos bancos estrangeiros, processo que trouxe ganhos, tais como maior disponibilidade de crédito para investimentos, em função da maior tradição na concessão de empréstimos em prazos mais longos.

Mas, para outros o processo de abertura comercial pode ter sido um retrocesso na industrialização que o Brasil conseguiu implantar, devido ao aumento das importações, não só de bens de capital, mas de produtos de consumo.

4.1.1.5 O DESAFIO DA ESTABILIDADE ECONÔMICA (1998 A 2000)

Em 1998, com a continuação do Plano Real, e com o processo inflacionário mantido sob controle, foi re-eleito o Presidente Fernando Henrique Cardoso, para o seu segundo mandato, no período 1999 a 2002.

O Plano Real, anunciado em dezembro de 1993, foi a tentativa mais bem-sucedida, no passado recente, de estabilização da inflação e de lançamento das bases para a retomada do crescimento econômico sustentado. A estabilização da inflação, associada à reabertura dos canais de poupança e de financiamento externo e ao andamento de diversas reformas microeconômicas, estimulou a expansão do consumo e do investimento e promoveu, entre 1994 e 1997, a recuperação do crescimento econômico (Applied, 2000).

Porém as crises financeiras de 1997 e 1998 encontraram o programa de estabilização brasileiro com frágeis fundamentos, em termos de equilíbrio orçamentário e do balanço de pagamento. As fugas de capitais produziram rápida “desacumulação” de reservas. A âncora cambial foi defendida por sucessivas elevações das taxas de juros, ao custo de desaceleração do crescimento econômico, aumento do desemprego e deterioração das finanças públicas (Applied, 2000).

A eclosão da crise asiática, em outubro de 1997, fez com que os países emergentes tivessem reduzido o influxo de capitais externos, retraído desde o agravamento da moratória russa. Os ataques especulativos iniciados no leste asiático, caracterizados por aposta contra moedas locais, propagaram-se para outros mercados emergentes, submetendo suas moedas, inclusive o real, a crescentes graus de pressão. A reação do Banco Central do Brasil foi elevar a taxa básica de juros da economia TBC para em torno de 43% ao ano, juntamente com conjunto de medidas de ajuste fiscal – denominado “pacote 51” – visando conter a evasão de dólares e a preservação da estabilidade cambial. As medidas fiscais, no entanto, não foram suficientes para produzir os resultados almejados, mas o nível da taxa de juros conseguiu conter o fluxo das saídas de divisas (Banco do Brasil, 1998a).

Os desdobramentos dessa crise produziram efeitos sobre a movimentação do fluxo internacional de capitais para os países emergentes, sobretudo, após a moratória da Rússia, que gerou crise de confiança generalizada, afetando as demais economias emergentes.

Tais acontecimentos provocaram, nos países atingidos pela crise, busca persistente de fortalecimento dos indicadores macroeconômicos internos, utilizados usualmente como parâmetro de avaliação do grau de fragilidade das economias – basicamente o risco cambial e o risco-país ou soberano, relacionado com a capacidade do país em honrar compromissos futuros.

As reservas brasileiras caíram a níveis considerados críticos entre junho e outubro de 1998, perdendo, o País cerca de US\$ 30 bilhões de reservas internacionais, o que levou o Banco Central do Brasil a elevar as taxas de juros a patamares de no máximo 42% ao ano – TBC taxa básica de juros de 20% ao ano e TBAN taxa de assistência do Banco Central de 49,75 % ao ano (Banco do Brasil, 1998a).

No entanto, o “efeito Rússia” e a deterioração das condições macroeconômicas neutralizaram a eficiência das taxas de juros como atrativo ao investimento externo, levando o País a pedir e a obter auxílio de organismos multinacionais, como o FMI Fundo Monetário Internacional. Em dezembro de 1998, o País formalizou um acordo com o FMI Fundo Monetário Internacional, em troca de socorro financeiro. Em janeiro de 1999, novos ataques especulativos ao real motivaram a transição para o câmbio flutuante.

Medidas corretivas foram adotadas para ajustar os rumos da economia, também como parte das exigências dos organismos multilaterais, que se dispuseram a ajudar financeiramente o Brasil. Do conjunto de medidas contido no “Memorando de Política Econômica” de 13 de novembro de 1998, enviado ao FMI Fundo Monetário Internacional, destacava-se o esforço fiscal visando o saneamento das contas públicas. Outras medidas que constavam do acordo eram as reformas previdenciária e administrativa, a redução de gastos e o aumento de receitas. Faziam parte do acordo metas de crescimento real do PIB Produto Interno Bruto de 3%, em 2000, e de 4%, em 2001 (Banco do Brasil, 1998a).

Além disso, foram contempladas outras medidas estruturais, dentre as quais a promulgação da lei de responsabilidade fiscal, que impôs “gatilho” para limitar os gastos públicos; a manutenção da dívida pública em teto máximo de 44% do PIB Produto Interno Bruto e o cumprimento, até o ano 2000, dos princípios básicos de supervisão bancária definidos no “Acordo de Basiléia”.

As medidas de ajuste fiscal foram, rapidamente, aprovadas pelo Congresso Nacional, e a política monetária não acomodou os efeitos da desvalorização cambial nos preços, levando a inflação a permanecer em níveis baixos. O déficit em transações correntes apresentou valores menores, resultado do financiamento, em grande parte, pelo ingresso de investimentos diretos. A taxa de juros foi reduzida, o que contribuiu para a recuperação do nível de atividade, já a partir do segundo semestre de 1999 (Applied, 2000).

Passada a crise e iniciados os ajustes, a conjuntura econômica apresentou inflação controlada, tendo saído de uma média de 1.440,0% ao ano, de 1987 a 1993, para 13,3% ao ano, de 1994 a 1999 (Anexo 1, Tabela A.1)

O PIB Produto Interno Bruto, que em 1997 cresceu 3,6%, teve queda em 1998 e voltou a crescer 0,8% em 1999, enquanto o desemprego apresentou as maiores taxas desde 1988 – 5,7 % da PEA População Economicamente Ativa, em 1997 e 7,6% da PEA em 1998 e 1999 (Anexo 1, Tabela A.1).

O déficit fiscal subiu, em 1997 e 1998, apresentando queda, em 1999, em relação ao PIB Produto Interno Bruto, como resultado da política de ajuste. O déficit em conta-corrente permaneceu estável no período 1997 a 1999 (Anexo 1, Tabela A.1).

No entanto, apesar da baixa taxa de crescimento da economia em 1999 e do aumento do desemprego, a economia brasileira reunia, na ocasião, melhores condições para iniciar novo ciclo de crescimento econômico sustentado do que há uma década, segundo Applied (2000).

Ao longo desse período, diversas restrições ao crescimento foram removidas. A inflação foi estabilizada. A renegociação da dívida externa reduziu o estoque e o serviço da dívida e reabriu canais de financiamento externo. Reformas institucionais eliminaram restrições ao ingresso de investimentos estrangeiros, direto ou de portfólio. A abertura comercial ampliou a competição no mercado doméstico e aumentou a eficiência das empresas e o bem-estar dos consumidores. Além disso, ganhos de eficiência também foram observados, no caso das empresas privatizadas (Applied, 2000).

Todavia, a realização do potencial de crescimento da economia brasileira depende do cumprimento de uma série de requisitos, tais como a consolidação da estabilidade macroeconômica, a recuperação do investimento e a expansão da poupança e do crédito. (Applied, 2000).

4.1.2 AMBIENTE ESPECÍFICO: SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO NO PERÍODO 1986 A 2000

A seguir, são discutidos os principais elementos do ambiente específico da empresa pesquisada, Banco do Brasil. O ambiente específico ou operacional de uma organização inclui os fatores e as condições externas que têm relevância imediata para a empresa, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, autoridades reguladoras, grupos de interesse público, sindicatos, associações de classe e outros *stakeholders* relevantes da organização, segundo Bowditch e Buono (1997). O ambiente específico varia em determinada região geográfica, mesmo que o ambiente geral seja semelhante, em função da gama de produtos ou serviços oferecidos e dos mercados atendidos pela empresa, ou seja, seu domínio organizacional, na concepção de Chakravarty (1991).

A descrição do ambiente específico configura-se como a identificação do contexto externo na metodologia de análise apresentada por Pettigrew (1987).

Da mesma forma que na descrição do ambiente geral, o ambiente específico do Banco do Brasil foi dividido em períodos estratégicos, de acordo com os padrões de comportamento assemelhados que foi possível identificar.

A partir da definição de **sistema financeiro** como “um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores” (Fortuna, 1994, p.15), pode-se dizer que, atualmente, o Sistema Financeiro Brasileiro, segundo o Banco Central do Brasil, é composto por: 1) instituições financeiras “captadoras” de depósitos a vista; 2) demais instituições financeiras; 3) outros intermediários ou auxiliares financeiros; 4) entidades ligadas aos sistemas de previdência e de seguros; 5) entidades administradoras de recursos de terceiros; e 6) sistemas de liquidação e custódia.

Também compõem o Sistema Financeiro como órgãos reguladores e de fiscalização, na visão do Banco Central: 1) o CMN Conselho Monetário Nacional; 2) o BACEN Banco Central do Brasil; 3) a CVM Comissão de Valores Mobiliários; 4) a SUSEP Superintendência de Seguros Privados; e 5) a SPC Secretaria de Previdência Complementar. Os componentes de cada um desses grupos encontram-se detalhados no Anexo 2 (Quadro A.1).

4.1.2.1 ANTECEDENTES

A criação do Banco do Brasil em 1808 deu início ao sistema financeiro brasileiro. A partir de 1936, começaram a ser criados bancos, tais como o Banco do Ceará, o Banco Comercial do Rio de Janeiro, o Banco do Maranhão, o Banco do Pará, o Banco Comercial de Pernambuco, e o Banco Comercial do Pará, segundo PricewaterhouseCoopers (2000).

Os bancos estrangeiros começaram a chegar a partir de 1860, ampliando as atividades de intermediação financeira no País (PricewaterhouseCoopers, 2000).

Em 1945, surgiu a necessidade de um órgão controlador e fiscalizador do sistema bancário, em função da inflação que se instalou após a segunda guerra mundial. Assim, criou-se a SUMOC Superintendência da Moeda e do Crédito (PricewaterhouseCoopers, 2000).

Em 1964, a SUMOC e seu conselho foram transformados em BACEN Banco Central do Brasil e CMN Conselho Monetário Nacional, que passaram a assumir as funções de permissão para instalação, regulamentação e fiscalização das instituições do Sistema Financeiro Nacional (Lei 4.595, 1964).

Durante os anos 1970, a composição dos ativos financeiros foi alterada, saindo da predominância absoluta de ativos monetários na década de 1960 para dar lugar aos ativos não-monetários, em decorrência da expansão e modernização das instituições financeiras, com a introdução de novas formas de captação de recursos no sistema.

Com a acentuação do processo inflacionário, nos anos 1980, os bancos, por meio da utilização de suas redes de agências, aproveitaram a oportunidade para obter

receitas de *floating* originárias, principalmente, de depósitos a vista e de serviços de pagamento e recebimento por conta de terceiros.

A crescente necessidade de financiamento do déficit fiscal do Tesouro Nacional, nesse período, levou os Bancos a explorarem de forma intensiva a intermediação de títulos públicos. Mas os bancos enfrentaram ameaças em função da aceleração da inflação e dos juros praticados na rolagem de títulos públicos que oneravam as taxas e ampliavam o risco da concessão de crédito. Isso reduziu a oferta de crédito, principalmente de longo prazo.

A despeito de todas as dificuldades presentes na economia, a indústria bancária brasileira alcançou lucros superiores aos esperados em quase todos os exercícios dos anos 1980, em função da avaliação, pelos bancos, de suas forças e de seus posicionamentos negociais e mercadológicos, mesmo que por meio de ações de curto prazo, na maioria das vezes.

Essa visão de curto prazo, resultante das incertezas advindas da crise econômica por que passava o País no período – altas taxas de inflação e elevadas taxas de juros – resultaram em processo de “desintermediação financeira”, com o distanciamento do sistema bancário de sua função mais comum, que é o financiamento da atividade produtiva, abrindo espaço para operações de caráter especulativo.

No início da década de 1980, a participação do Sistema Financeiro no PIB Produto Interno Bruto aumentou com relação à década anterior, chegando a atingir 12,8% em 1983 e 12,4% em 1985, conforme mostra o Anexo 1 (Tabela A.2).

Na primeira metade da década de 1980, houve grande expansão das redes de agências, rápida implantação de sistemas informatizados e lançamento de novos produtos, com o objetivo de proteger os recursos de terceiros da corrosão causada pela inflação. Foram introduzidas, no período, melhorias dos sistemas de gestão de fundos em “contas correntes”, sistemas de gestão de caixa, sistemas de avaliação de rentabilidade de clientes e sistemas de serviços de cobrança, por exemplo. No entanto, a evolução concentrou-se mais nas atividades de retaguarda e na busca do aumento de receitas de *floating* com iniciativas voltadas para a automação do atendimento.

Assim, ao contrário do setor real da economia, as instituições financeiras enfrentaram bem as turbulências das décadas de 1970 e 1980.

4.1.2.2 FLOATING ABUNDANTE (1986 A 1989)

Com o **Plano Cruzado**, de fevereiro de 1986, o setor financeiro nacional introduziu algumas medidas de ajuste, com vistas à sua reestruturação. Posteriormente, com a estabilidade da moeda e o aumento da competitividade, esse processo ganhou contornos adicionais, exigindo das instituições financeiras maior atenção ao planejamento de longo prazo na busca de rentabilidade e de novas fontes de receita.

O Plano Cruzado reduziu drasticamente a inflação, provocando forte impacto de “monetização” na economia. Com o fim da correção monetária, os depósitos a prazo foram desestimulados. Foi reduzido o movimento especulativo que drenava do setor produtivo grande parte dos recursos disponíveis, canalizados para aplicações financeiras, em função das elevadas taxas de juros praticadas à época.

No entanto, já no segundo semestre de 1986, reiniciou-se o processo de espiral inflacionária, com redução dos depósitos a vista e adoção do regime de indexação da economia, restaurando aos bancos as antigas margens de lucro e, por vezes, até superiores, em função dos ajustes promovidos anteriormente.

Fato relevante, no período, foi a extinção de sua “Conta de Movimento” do Banco do Brasil junto ao Banco Central, em 1986. Com isso, o Banco do Brasil deixou de ser autoridade monetária, fato que mudou a direção do Sistema Financeiro brasileiro em função da conseqüente entrada do Banco do Brasil em outras atividades e segmentos do mercado, antes disputados apenas pelos bancos privados.

Os planos econômicos que sucederam ao Cruzado, em 1987 e 1989 – Bresser, “Feijão com Arroz” e Verão – pouco impacto tiveram no ambiente do setor bancário, já que não alcançaram sucesso no combate à inflação e mantiveram política de juros elevados, não afetando a lucratividade do setor, de forma direta.

Durante o ano de 1987, o fato mais relevante foi o início do processo de intervenção do Banco Central do Brasil nos bancos estaduais por meio do RAET Programa de Administração Especial Temporária.

No decorrer de 1988, os acontecimentos que mais impacto produziram no sistema financeiro foram a fixação dos juros reais a serem praticados na economia, a criação da figura de Banco Múltiplo e a extinção da carta patente para abertura de empresas financeiras (Resolução N° 1.524, 1988).

Com a promulgação da Constituição Federal, em 1988 teve início a regulamentação do Artigo 192 que trata do Sistema Financeiro Nacional. Os juros reais foram fixados em, no máximo, 12% ao ano, o que causou muita apreensão e especulação entre as instituições financeiras e entre tomadores de empréstimos, principalmente da modalidade crédito rural, em que o Banco do Brasil era o maior aplicador.

A Resolução N° 1.524 do CMN, de 21 de setembro de 1988, permitiu a organização de instituições financeiras de atuação múltipla com personalidade jurídica própria, que foram denominadas Bancos Múltiplos. Segundo a Resolução 1.524, essas instituições deveriam ser estruturadas, obrigatoriamente, sob a forma de sociedades anônimas, podendo operar em todos os segmentos do sistema de intermediação financeira, por meio de instituições com uma única carteira ou com mais de uma das seguintes carteiras: 1) comercial; 2) de investimentos; 3) de crédito, financiamento e investimento; 4) de crédito imobiliário; e 5) de desenvolvimento – para bancos oficiais.

Assim, a partir dessa data, foi admitido o acesso ao mercado financeiro de quaisquer pretendentes que pudessem comprovar a posse de capital compatível com o porte e risco do empreendimento e a idoneidade e competência, comprovadas pela atuação

pregressa. Caiu o sistema de aquisição e negociação de carta-patente, que há muito não vinha sendo concedida pela autoridade monetária.

Os anos 1986 a 1989 representaram período de acentuado aumento da participação do sistema financeiro no PIB Produto Interno Bruto, saltando de 8,2% em 1986 para 24% no ano de 1989, conforme consta do Anexo 1 (Tabela A.2), o que mostra o crescimento do setor no período.

4.1.2.3 ENXUGAMENTO DA LIQUIDEZ E INÍCIO DA CRISE (1990 A 1992)

Em 1990 foi lançado o Plano Collor com o bloqueio da poupança financeira. O reflexo das principais medidas desse plano econômico foi a crise de liquidez por que passou o sistema financeiro, em função da indisponibilidade de parte do estoque de moeda existente na economia e de outras medidas adotadas.

Como resultado de medidas adotadas no Plano Collor, teve início, em 1991, a abertura econômica e financeira do País, com re-inserção do Brasil nos fluxos internacionais de capital.

Em 1992, iniciou-se o Programa Nacional de Desestatização, que tinha como base a redefinição do papel do Estado na economia. O Programa objetivava contribuir para modificação do aparato estatal, reduzindo seu tamanho, tornando-o mais leve, mais dinâmico e restrito, principalmente, às atividades típicas de Governo.

Este programa trouxe reflexos significativos no setor financeiro, uma vez que a presença do estado na economia fundamentava-se na escassez de poupanças para fazer face ao crescimento industrial por que passou o País. Além disso, muitas empresas, inicialmente privadas, terminaram sob controle governamental devido a necessidades de apoio financeiro continuado para preservação de suas atividades.

Mas, em função da crise das finanças públicas, tornou-se necessária a retirada do governo de atividades que podiam ser desempenhadas por agentes privados, a partir de poupanças, também, do setor privado. O papel das instituições financeiras mudou com este quadro, ou acentuou-se no que é, comumente, denominado “setor produtivo” da economia, reduzindo a concentração dos bancos nas aplicações financeiras especulativas.

A importância desse programa para o setor financeiro pode ser justificada, também, pela possibilidade de inclusão de bancos públicos, tanto federais como estaduais, no esforço de privatizações. Inclusive o Banco do Brasil, empresa objeto desta pesquisa, teve sua inclusão no programa especulada com frequência, nos meios de comunicação.

4.1.2.4 A CRISE E A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR (1993 A 1997)

O Plano Real, introduzido na economia em julho de 1994, deu início a amplo processo de reformas estruturais no setor financeiro, em função da perda de receitas de *float* pelas empresas do setor, decorrentes da estabilização econômica e da queda da inflação.

Desde o início do Plano Real, os bancos perderam uma importante fonte de receita representada pelas transferências inflacionárias: o *floating*. Esse ganho era propiciado pela perda do valor real dos depósitos a vista ou pela correção dos depósitos bancários em valores abaixo da inflação. Estima-se que, dos anos 1940 até o início dos anos 1990, as transferências do setor não-bancário para o setor bancário tenham representado, em termos anuais médios, quase 2% do PIB Produto Interno Bruto (Ministério da Fazenda, 1997).

No início dos anos 1990, a receita inflacionária dos bancos cresceu para cerca de 4% do PIB Produto Interno Bruto em média, só apresentando redução em 1994 (Anexo 1, Tabela A.3). Entre 1990 e 1993, a receita inflacionária representou, em média, 34,9% do valor da produção dos bancos, medida pela receita de intermediação financeira – diferença entre os juros recebidos e pagos – e receita de serviços (Anexo 1, Tabela A.3).

A perda do *floating* sinalizava que o sistema financeiro teria de passar por profundas mudanças, para se adequar à nova realidade de estabilização de preços.

A expansão das operações de crédito foi a forma mais utilizada, no início do processo de ajuste, para compensar a perda de receitas inflacionárias. Com a expansão das operações de crédito, sem os devidos cuidados com a capacidade de pagamento dos tomadores (Ministério da Fazenda, 1997), aumentou a vulnerabilidade das instituições financeiras.

O resultado foi o crescimento dos empréstimos de liquidação duvidosa. A redução do crescimento econômico no segundo trimestre de 1995 e o aumento da taxa de juros doméstica acentuaram a gravidade do problema das empresas financeiras. A inadimplência cresceu de forma acentuada, até início de 1997 (Ministério da Fazenda, 1997).

A crise do Banco Econômico – sob intervenção a partir de agosto de 1995 – e do Banco Nacional deu início ao período mais delicado do ajuste do sistema financeiro brasileiro, a partir do segundo semestre de 1995.

Em agosto de 1995, instalou-se um crescente clima de apreensão quanto à saúde financeira dos demais bancos privados do País, e o governo federal, diante das conseqüências negativas que a crise do sistema financeiro poderia trazer para a economia, adotou conjunto de medidas voltadas à reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional. Dentre elas, destacam-se:

- Estabelecimento de incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras (Medida Provisória N° 1.179, 1995).
- Instituição do PROER Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, que tinha como objetivo

assegurar liquidez e solvência ao Sistema Financeiro Nacional e resguardar os interesses de depositantes e investidores (Resolução N° 2.208, 1995).

- Aprovação do estatuto e regulamento do FGC Fundo Garantidor de Crédito, que estabeleceu garantia de até R\$ 20 mil para o total de créditos por pessoa contra todas as instituições financeiras do mesmo conglomerado financeiro (Resolução N° 2.211, 1995).
- Criação de dificuldades na constituição de novas instituições financeiras e de incentivo para os processos de fusão, incorporação e transferência de controle acionário (Resolução N° 2.212, 1995).

Outras medidas foram adotadas com o objetivo de atender as recomendações sugeridas pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia (Ministério da Fazenda, 1988):

- Estabelecimento de limite mínimo de capital para a constituição de banco e limites adicionais de acordo com o grau de risco da estrutura dos ativos bancários o que ficou conhecido como “Acordo de Basiléia” (Resolução N° 2.099, 1994).
- Introdução, pelo Banco Central do Brasil, de mudanças tais como: 1) aumento do capital mínimo exigido para constituição de novos bancos; 2) instituição da obrigatoriedade de adesão ao “FGC Fundo Garantidor de Crédito”; e 3) eliminação da exigência de superioridade de capital para banco estrangeiro com relação a banco nacional (Resolução N° 2.212, 1995).
- Ampliação dos poderes do Banco Central para possibilitar ações preventivas na fiscalização de instituições financeiras (Medida Provisória N° 1.182, 1995).
- Instituição, pelo Banco Central, da responsabilidade das empresas de auditoria contábil ou dos auditores contábeis independentes em casos de irregularidades na instituição financeira (Medida Provisória N° 1.334, 1996).
- Alteração da legislação que trata da abertura de dependências dos bancos no exterior e consolidação das demonstrações financeiras dos bancos no Brasil com suas participações no exterior (Resolução N° 2.302, 1996).

Mudanças na legislação foram introduzidas a partir de 1995, a fim de complementar o programa de ajuste lançado e permitir ao Banco Central ação preventiva nos aspectos relativos à saúde de sistema financeiro. Dentre as medidas adotadas destacam-se (Ministério da Fazenda, 1997):

- Aumento do poder de intervenção do Banco Central nas instituições financeiras (Medida Provisória N° 1.182, 1995).
- Permissão da cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras (Resolução N° 2.303, 1996).

Por meio do que ficou conhecido como RAET Regime de Administração Especial Temporária, foram realizadas intervenções em bancos estaduais que tiveram problema de liquidez e foi implementado, em 1996, o PROES Programa de Incentivo

à **Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária, que resultou na privatização dos bancos estaduais Banerj e Credireal.**

A crise do setor não se resolveu logo e, do início do Plano Real, até janeiro de 1998, havia 43 bancos submetidos, pelo Banco Central do Brasil, a algum tipo de regime especial. Até maio de 1997, haviam sido liquidadas 29 instituições financeiras (Ministério da Fazenda, 1998).

Dos 271 bancos presentes no sistema financeiro brasileiro, no início do Plano Real, 68 passaram, até maio de 1997, por algum processo de ajuste que resultou em transferência de controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central ou incorporação por outras instituições financeiras (Ministério de Fazenda, 1997).

Além das instituições que sofreram processo de intervenção pelo Banco Central e das que utilizaram recursos do PROER Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, outras passaram por processos de transferência de controle acionário, incorporação ou fusão, sem utilização de recursos públicos.

Do início do Plano Real, até maio de 1997, foram vendidos ou incorporados sem a utilização de recursos do PROER Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, 27 bancos, conforme pode ser visto no Anexo 2 (Quadro A.2).

De 1990 a 1995, houve nítida queda da participação das Instituições financeiras no PIB Produto Interno Bruto, saindo de 12,8% para 6,9%, naqueles anos, conforme consta do Anexo 1 (Tabela A.2). Isso demonstra a profundidade do ajuste por que passou o setor no período. As instituições financeiras públicas, que detinham maior participação que as privadas, passaram, em 1995, a ter menor participação no PIB Produto Interno Bruto, conforme pode ser visto no Anexo 1 (Tabela A.4). Esse fato coincide com o período de agravamento da crise fiscal dos estados e com os problemas dos dois principais bancos federais, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

4.1.2.5 AJUSTES ESTRUTURAIIS (1998 A 2000)

A partir de 1992, ocorreram mudanças importantes no âmbito do Sistema Financeiro Brasileiro. Alterações relevantes na legislação e na supervisão bancária foram introduzidas e cerca de um terço dos bancos existentes em 1994 passaram por profunda reorganização societária, até o início de 1998 (Ministério da Fazenda, 1998).

A atividade foi marcada por profundas reformas no modelo operacional em função dos efeitos da globalização, bem como do aumento da participação estrangeira no setor e das exigências mais rigorosas de capital.

Essas pressões provocaram mudanças na composição acionária dos bancos, na busca de conquista de posições no mercado. De modo geral, o Setor Financeiro Brasileiro

introduziu medidas de ajuste para acompanhar o aumento da competitividade, as quais incluem redução do número de funcionários e de agências, investimentos em tecnologias de transmissão de dados e processamento de informações, busca de novas fontes de receita e adoção de estratégias de atuação em nichos.

O tamanho da indústria foi afetado pelas mudanças. A participação das atividades das instituições financeiras no valor adicionado à economia caiu de 15,9%, em 1994, para 6,4%, em 1999, segundo dados do IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e de Estatística (IBGE, 2000). Em 1999, houve um aumento de 0,9 % do volume de valor adicionado à economia pelas instituições financeiras, enquanto o setor de serviços cresceu 1,9%, segundo dados do IBGE (IBGE, 2000), conforme consta do Anexo 1 (Tabela A.5).

O número de empresas do Setor Financeiro aumentou no período 1996 a 2000, principalmente, em 1999 e em 2000 (Anexo 1, Tabela A.6). Porém, os Bancos múltiplos, os Bancos comerciais, os Bancos de desenvolvimento e os Bancos de investimento tiveram seu tamanho reduzido, sendo os Fundos de Investimento os responsáveis pela elevação do número de instituições (Banco Central, 2001).

Um grande impacto resultante do processo de reajustamento do setor bancário foi a redução do número de empregados que saiu de oitocentos mil, em 1988, para pouco mais de quatrocentos mil em 1998 (IBGE, 2000).

O capital estrangeiro aumentou a sua presença no sistema financeiro nacional. A participação de instituições estrangeiras no total do sistema foi ampliada de 15% para 20%, no que diz respeito ao patrimônio líquido e de 17% para 22% em relação ao volume de ativos, entre 1997 e 1999 (Banco Central do Brasil, 1999). Em 1994, a participação nos ativos totais do sistema foi de 8% (Moody's, 2000).

Ao mesmo tempo em que cresceu a participação do capital estrangeiro, houve enxugamento do subsistema público na indústria. No final do ano de 1999, do total de 45 instituições estaduais, apenas três não haviam aderido ao PROES Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Econômica. Das 42 instituições que optaram pelo Programa, 10 foram extintas ou sofreram liquidação ordinária, 13 passaram por processo de privatização, 14 foram transformadas em agências de fomento e cinco empresas foram saneadas para continuarem com suas atividades (Banco Central do Brasil, 1999).

Após a introdução do Plano Real em 1994, houve acentuado número de aquisições de bancos públicos e privados que apresentavam problemas de adaptação aos tempos de baixa inflação, aumentando a concentração da indústria financeira no Brasil. Os grandes bancos continuaram a juntar-se a outros grandes em busca de escala, na crença de que maior tamanho permitisse custos proporcionalmente menores e resultasse em elevação de lucros, segundo Ogawa (1999). O Anexo 2 (Quadro A.3) mostra as principais fusões, aquisições e reorganizações ocorridas de 1995 a 2000, no Sistema Financeiro Brasileiro.

Os ajustes ocorridos resultaram em redução das despesas administrativas do sistema bancário por unidade do ativo, em recuperação da rentabilidade do capital próprio e

em manutenção da margem bruta da intermediação financeira, no período 1997 a 1999, conforme mostrado no Anexo 1, Tabela A.7 (Banco Central do Brasil, 1999).

Pode ser observada, no período 1997 a 1999, maior “alavancagem das operações de crédito” – número de vezes em que as operações de crédito são superiores ao patrimônio líquido – nos bancos estrangeiros que nos nacionais e melhor desempenho dos bancos públicos segundo esse indicador, embora com a alavancagem menor em 1999 do que em 1998. Também no que diz respeito à rentabilidade dos recursos próprios, o setor público superou o setor privado, em 1999 (Anexo 1, Tabela A.7).

Com o objetivo de intensificar o controle, a supervisão do sistema financeiro exigiu **implantação de sistemas de controle de riscos mais sofisticados e permitiu a flexibilização das regras aplicáveis ao setor, como forma de compensar ineficiências evidenciadas com a queda dos ganhos oriundos do processo inflacionário.**

O aprimoramento dos padrões de supervisão bancária e dos sistemas de controle de risco exigidos pelo Banco Central, nos últimos anos, ao lado da abertura do setor ao capital estrangeiro com a conseqüente entrada de novos padrões no mercado, proporcionou melhorias no perfil operacional dos bancos brasileiros e pode ter influenciado o desempenho obtido pelo Setor no final da década de 1990.

A atividade de supervisão bancária executada pelo Banco Central, em 1999, levou à decretação de regime de liquidação extrajudicial em 19 instituições, em sua maioria, distribuidoras de títulos e valores e administradoras de consórcios.

Ainda em 1999 a crise do setor não havia se resolvido. Desde o início do Plano Real, até novembro de 1999, ocorreu o encerramento de regimes especiais de administração em dez instituições (Banco Central do Brasil, 1999). Em novembro de 1999, permaneciam 107 instituições com regimes ainda não encerrados, todas em liquidação extrajudicial – 28% bancos, 19% distribuidoras de títulos e valores mobiliários e 16% consórcios (Banco Central do Brasil, 1999).

O final dos anos 1990 foi marcado, em nível mundial, pela aceleração da “desintermediação bancária”, com crescimento e sofisticação dos mercados de capitais, obrigando as instituições financeiras a buscar parceiros e sócios, independentemente de fronteiras geográficas, a fim de fortalecer suas posições competitivas.

No Brasil, o mercado de capitais ganhou impulso em função das altas taxas de juros sobre o crédito, o que fez com que os capitais locais e estrangeiros fossem direcionados para as bolsas de forma intensa, provocando aumento das atividades de corretoras e distribuidoras especializadas em compra e venda de ações.

Como reação ao aumento da concorrência global e à redução das margens de lucro provocadas pela estabilização da economia, o setor financeiro voltou-se para a criação de novos produtos e serviços a fim de manter sua competitividade e lucratividade. Assim, a função marketing ganhou espaço nos bancos e em outras empresas financeiras.

Produtos e serviços de maior valor agregado foram desenvolvidos, sem que houvesse aumento significativo nos preços finais. Cresceu o desenvolvimento de produtos e

serviços sob medida para nichos de mercado de maior poder aquisitivo, com aumento da sofisticação e das facilidades de operacionalização dentro da visão de “concepção *real time*” de produtos personalizados. Também os prazos e a remuneração dos produtos passaram por processos de maior flexibilização, de modo a oferecer maior valor aos consumidores.

Houve uma acentuada mudança no perfil dos produtos e serviços do sistema financeiro. Os produtos de engenharia financeira ganharam destaque em função do aumento do movimento de terceirização ou do repasse aos bancos das atividades de tesouraria e gestão de receitas e despesas de curto prazo das empresas.

Cresceu a disputa dos bancos na atuação junto a grandes empresas e sua cadeia produtiva no papel de *advisers* de gestão financeira. A concorrência pelo serviço reduziu o poder de barganha dos bancos, aumentando os custos e o esforço mercadológico. O resultado foi o aumento da sofisticação das operações dos bancos, em negócios de fusões, aquisições, consolidação, extinção, reprogramação, modernização e capitalização de empresas.

O governo abriu mão de parte do sistema previdenciário e, com sua desregulamentação, permitiu a ação de fundos de iniciativa privada. O sistema INSS/INAMPS – Instituto Nacional de Serviço Social/Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social – entrou em colapso, tendendo a atender somente à camada menos assistida da população, o que levou à aceleração do desenvolvimento de administradoras de fundos previdenciários privados, em função do crescimento da demanda por produtos de previdência complementar. PROES

Houve crescimento do lançamento de papéis de médio e longo prazo pelas grandes empresas, na forma de debêntures, de cédulas hipotecárias, de “*export notes*” e de “*letters of credit*”, o que provocou esvaziamento do mercado de crédito tradicional e mudança no perfil dos produtos demandados e da *expertise* do pessoal operacional.

Além da racionalização do trabalho e da redução das camadas gerenciais em diversos setores da atividade financeira, houve, no período 1998 a 2000, enxugamentos e racionalização de processos e muitos bancos adotaram a centralização do gerenciamento de caixa como forma de otimização da gestão de recursos. Foi grande o movimento de especialização de bancos médios ou sua incorporação a grandes grupos, com expressiva redução de custos. A redução do número de empregados em estabelecimentos financeiros foi o principal reflexo do enxugamento do setor.

Houve adequação da política de tarifas ao novo ambiente competitivo, levando a queda de tarifas bancárias ao longo do período, ao mesmo tempo em que as receitas com tarifas passaram a ser mais significativas no resultado dos bancos, principalmente nos bancos estrangeiros.

As alianças estratégicas entre instituições financeiras e clientes, ou entre si, foram amplamente utilizadas, em função da redução dos *spreads* bancários e da crescente necessidade de atendimento integral das demandas por produtos e serviços financeiros.

A forma de distribuição dos produtos do setor financeiro caracterizou-se pela mudança de perfil das empresas do Setor para bancos de relacionamento, com uso intensivo da tecnologia de informação. Cresceu a utilização do auto-atendimento para operações massificadas e desenvolveu-se, de forma acentuada, o uso da telemática, com crescimento da utilização de “dinheiro eletrônico” – *smart card, internet, EDI*. Em função disso, ocorreu mudança de perfil das agências e intensificação do uso de canais eletrônicos para comunicação com os clientes, além da migração de transações para fora das agências e crescimento do tele-atendimento.

O crescimento acelerado dos meios eletrônicos de transferência de recursos para atender a exigências dos consumidores bancários de maior comodidade e de menores custos levou à redução significativa da utilização de cédulas e cheques, no período.

Também em função do crescimento das exigências dos consumidores e do aumento da quebra de fidelidade na relação da instituição com o cliente, cresceu a oferta de canais alternativos, tais como telefone, fax, vídeo, correios e telégrafos, malote e outras formas de abordagem do consumidor, gerando mais opções de escolha para os clientes.

Os bancos brasileiros assumiram a liderança no desenvolvimento do “*internet banking*” na região da América Latina, devido à alta sofisticação dos sistemas tecnológicos empregados nos anos de alta inflação, que, desde então, foram melhorados e adaptados. Em média, os bancos, no Brasil, investiram mais de US\$ 1,5 bilhões em informação e tecnologia bancária desde 1998. No final de 1999, 67% de todas as transações bancárias, no Brasil, foram executadas eletronicamente (Moody’s, 2000).

A terceirização de atividades não diretamente relacionadas com a atividade financeira obteve grande impulso no período, como reflexo da queda de importância da “verticalização” nas empresas de um modo geral e, em particular, nas empresas financeiras. A justificativa do avanço desse processo recaiu sobre a redução de custos e a busca de eficiência operacional.

Os grandes bancos brasileiros posicionaram-se como bancos de varejo, com oferta de portfólio completo de produtos e serviços, utilizando-se de uso intensivo de “pacotes de serviços” em detrimento da cobrança isolada por serviço.

Do outro lado posicionaram-se as unidades especializadas em nichos de mercado, com produtos tais como privatizações, fusões, *project finance*, operações estruturadas, administração de carteiras de investimentos e de fluxos de caixas, e outros serviços.

4.2 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO BANCO DO BRASIL

4.2.1 A EMPRESA BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, com capital dividido em ações ordinárias e preferenciais, distribuídas entre aproximadamente 355.716 acionistas. As ações com direito a voto pertencem majoritariamente ao Tesouro Nacional, que detém 73,2% do capital votante. As ações ordinárias têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores desde 1906 e as preferenciais, desde 1973 (Banco do Brasil, 2001).

A Empresa tem por objetivo fomentar a produção nacional, promover a circulação de bens produzidos, executar a comercialização de produtos agropecuários de interesse do Governo Federal, concorrer para o fortalecimento do mercado financeiro e incentivar o intercâmbio comercial do País com o exterior (Banco do Brasil, 2000a).

A principal transformação de sua história recente deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a chamada “Conta de Movimento”, o que levou o Banco do Brasil a privar-se do mecanismo que lhe permitia suprimento automático de recursos para as operações de interesse do Governo Federal. Com isso o Banco do Brasil perdeu as funções de autoridade monetária, remanescentes da reforma bancária implantada em 1965.

As operações de interesse governamental ficaram condicionadas a suprimentos específicos de recursos, no início alocados pelo Banco Central do Brasil e, desde 1988, consignados no Orçamento Geral da União.

Em contrapartida, para fortalecer os papéis de balizador das práticas do mercado e de agente de desenvolvimento, tradicionalmente desempenhadas pelo Banco do Brasil, o Governo o autorizou a praticar todas as operações ativas, passivas e acessórias permitidas aos demais intermediários financeiros.

A partir de 1986, o Banco do Brasil adotou estrutura de virtual conglomerado financeiro, ao criar várias empresas subsidiárias integrais: BB-Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.; BB-Financeira S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento; BB-Leasing S.A. – Arrendamento Mercantil; BB-Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A.; BB-Administradora de Cartões de Crédito S.A e BB-Banco de Investimentos S.A. (Banco do Brasil, 1992b).

A fim de racionalizar custos, os recursos humanos e materiais das diversas empresas do grupo Banco do Brasil foram compartilhados, numa configuração operacional assemelhada à dos bancos múltiplos.

Além das subsidiárias integrais, o Banco do Brasil controla indiretamente várias empresas como é o caso da BBTUR – Viagens e Turismo Ltda, e detém participação acionária em muitas empresas nacionais.

Os grandes números do Banco do Brasil encontram-se na Tabela 4.1.

**Tabela 4.1. Banco do Brasil em grandes números
– Dezembro de 2000**

| | |
|---|----------------|
| Ativos Totais (R\$ Milhões) | 138.363 |
| Patrimônio Líquido (R\$ Milhões) | 7.965 |
| Operações de Crédito (R\$ Milhões) | 36.013 |

| | |
|------------------------------------|---------------|
| Depósitos (R\$ Milhões) | 65.687 |
| Lucro Líquido (R\$ Milhões) | 0,974 |
| Nº de Funcionários | 90.378 |
| Pontos de Atendimento | 7.800 |
| Dependências no Exterior | 29 |
| Subsidiárias no exterior | 5 |

Fonte: Adaptado de Banco do Brasil.

Disponível na Internet. www.bb.com.br, 18.06.2001, 16:00.

4.2.2 ANTECEDENTES

O Banco do Brasil foi fundado em 1808, por ato de criação de D. João VI e faz parte da história do Sistema Financeiro Nacional. Desde sua criação, passou por diferentes estágios de mudança.

Em 1853, de acordo com Pacheco (1973), foi criado o segundo Banco do Brasil, sob iniciativa do Conde de Itaboraí, que, por mais de uma vez, exerceu a presidência do estabelecimento. Coube a ele promover a restauração do Banco do Brasil, que começou a funcionar em 1854.

Em 1858, o Banco do Brasil esteve em crise como prosseguimento de um processo iniciado nos Estados Unidos e ramificado para Londres e outras cidades da Europa. Essa crise foi das mais difíceis de atravessar da história do Banco do Brasil, segundo Banco do Brasil (1988a).

Durante os anos 1857 e 1858, uma reforma bancária deu origem à criação de outros bancos. Com a entrada no mercado de seis novos bancos, “o Banco do Brasil perdeu a sua maior vantagem, que era a da exclusividade do seu poder de emissão” (Banco do Brasil, 1988a, p.50/1). A Empresa entrou em processo de competição com outros bancos uma vez perdidos os privilégios, mas conservou seu prestígio, a capacidade monetária e o patrimônio construído nos tempos de monopólio.

Com a aquisição dos direitos de emissão do Banco Comercial e Agrícola e do Banco Rural e Hipotecário, o Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no “único órgão emissor da capital do império e das províncias centrais e do sul, bem como de parte do resto do território nacional” (Banco do Brasil, 1988a, p.67). Mas não conseguiu resolver o problema estrutural de falta de fundo disponível para garantir o volume de emissões necessárias aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico do País no período.

Ao final da década de 1860, com o final da Guerra do Paraguai, a economia encontrava-se em crise e o Banco do Brasil teve de adaptar-se, restringindo sua atuação territorial e entrando mais decisivamente no financiamento ao Governo, a partir de 1869 (Banco do Brasil, 1988a, p.88).

Em 1871, começou a ganhar força a idéia de impulsionar o crédito agrícola, por meio de relatório apresentado à assembléia de acionista propondo redução das taxas de juros e aumento dos prazos dos financiamentos.

Em 1875, em função da crise no setor agrícola, o governo teve de oferecer reforço ao Banco do Brasil e vários outros bancos pediram concordata. Já em 1877, o Banco do Brasil apresentou sinais de recuperação com aumento de seus lucros.

De 1887 a 1888, a assembléia geral dos acionistas do Banco do Brasil aprovou reforma dos estatutos com aumento do capital, continuidade das operações de crédito agrícola, redução do número de diretores que assumiram funções de gerentes e elevação do mandato da diretoria. “A abolição da escravatura provocou retrocesso nas operações do Banco do Brasil” (Banco do Brasil, 1988a, p.112), caindo o movimento de caixa e de descontos, o que reduziu os lucros, reforçando a preocupação com a exposição do Banco do Brasil ao risco devido às diferenças de prazos dos negócios envolvidos no “banco hipotecário e agrícola” e no “banco de depósito e descontos”, ambos coexistentes no Banco do Brasil (Banco do Brasil, 1988a, p.112). Instalou-se o conflito de atividades, na percepção de alguns e, principalmente, na da imprensa.

Com o regime republicano, a partir de 1891, surgiu uma nova crise evidenciada pelo crescimento de emissões bancárias e pela desagregação do crédito “aos quais não escapa o Banco do Brasil, que, em 1889, começou a trilhar o perigoso caminho dos excessos de financiamento” (Banco do Brasil, 1988a, p.117).

Em 1900, o Banco do Brasil passou por nova crise em função de grandes dificuldades de caixa que “assombravam o Banco e que o levariam a um verdadeiro colapso” (Banco do Brasil, 1988a, p.131). A Empresa apelou ao Governo Federal para que fizesse emissão e lhe fornecesse recursos, mas não foi atendida, e a dificuldade de acerto acabou provocando corrida de depositantes, o que levou o governo a assumir a direção da Empresa, com o intuito de organizá-la “com duas carteiras, a antiga em liquidação e a nova em operações de depósitos e descontos” (Banco do Brasil, 1988a, p.131).

Ainda em 1900, foi autorizado repasse de recursos do governo ao Banco do Brasil, para arcar com os débitos junto a credores, e foi concedida uma conta-corrente para auxiliar operações de desconto ao comércio. Nesse mesmo ano, acordo entre o Banco do Brasil e o governo firmou a transferência da administração e do patrimônio social do banco ao governo, sem direito de reclamação dos acionistas por qualquer indenização pelo resultado da liquidação. Decreto baixado pelo governo determinou que a “nova administração seria exercida por dois diretores nomeados pelo Ministro da Fazenda, ao qual competiria, também, demiti-los e decidir nos caos de desacordo entre os dois” (Banco do Brasil, 1988a, p.132).

Em 1902, começou uma reorganização do Banco da República – Banco do Brasil a partir de 1905 – destinando-o a atuar como regulador do câmbio e a oferecer ao comércio mais descontos. O decreto 1.455, de 30 de dezembro de 1905, aprovou os estatutos do Banco do Brasil e extinguiu o Banco da República, incorporando e sub-rogando

seus bens, direitos e ações ao Banco do Brasil, criado com prazo de duração de trinta anos.

O novo banco poderia estabelecer filiais em qualquer ponto do país ou fora dele. Ressurgiu, assim, o Banco do Brasil, com o aproveitamento das instalações e do acervo do Banco da República. Desse modo, o Banco do Brasil, reiniciou suas atividades, em 1906, com o ingresso do governo como acionista, com metade do capital e poderes de nomear o presidente e o diretor da Carteira de Câmbio.

O novo Banco do Brasil enfrentou dificuldades, em função do legado de crise prolongada recebido do Banco da República. De 1914 a 1918, as dificuldades de obtenção de recursos levaram o governo a diversas emissões de papel-moeda.

Em plena crise, em 1914, o Banco do Brasil aumentou seu quadro de funcionários com o objetivo de “melhorar o nível de servidores e aperfeiçoamento interno dos serviços” (Banco do Brasil, 1988a, p.146) e reduziu suas taxas com vistas a aumentar os benefícios aos clientes, no esforço de aumentar os descontos e manter seu papel de suporte creditício à atividade comercial.

Durante os anos 1915 e 1916, houve outras emissões que se destinaram mais ao pagamento de dívidas e cobertura de deficiência de receitas do que ao incentivo à produção. O Banco do Brasil foi intensamente utilizado pelo governo para essas emissões e para compra de mercadorias, como no caso da borracha, visando regular o mercado.

A partir de 1915, acelerou-se a criação de agências bancárias do Banco do Brasil em todos os estados do país e territórios e tornaram-se necessários o acompanhamento, a coordenação e o controle das instalações e da organização desses pontos. Assim, em 1916, foram tomadas providências para a descentralização de alçadas e fiscalização permanente, mediante criação da figura de inspetores no Banco do Brasil.

De 1914 a 1919 houve o que ficou caracterizado como período de expansão, vigor e prosperidade do Banco do Brasil, com aumento dos depósitos, dos descontos e do número de contas-correntes, dentre outros indicadores do desempenho. Nesse período, o Banco do Brasil foi utilizado como instrumento regulador do governo, como nos exemplos do mercado de café e borracha.

De 1915 a 1918 os lucros evoluíram adequadamente, apesar das oscilações ocorridas em função da crise do comércio e da indústria, decorrente dos efeitos da guerra, com baixa dos preços das mercadorias e redução das exportações (Banco do Brasil, 1988a).

No final desse período – 1915 a 1918 – houve um freio à criação de novas agências do Banco do Brasil, associado a medidas de redução de despesas, cautela nas operações e maior inspeção de agências. Houve, nesses anos, tentativa de restabelecimento do crédito agrícola no país. O Banco do Brasil foi cogitado para exercer essa atividade, o que resultou, anos depois, na criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.

Em 1918, coube ao Banco do Brasil o papel de auxiliar do governo na proibição e restrições à remessa de valores para o exterior e na vigilância sobre o câmbio

internacional. O Banco do Brasil, apesar da crise, mantinha-se sólido, firmando-se cada vez mais como grande estabelecimento de crédito e caminhando na direção de equiparar-se a outros bancos no exterior (Banco do Brasil, 1988a).

O fim da guerra contribuiu para o estímulo ao desenvolvimento industrial do País, em função do esforço anterior de produzir para as forças armadas, o que levou à diversificação e ao crescimento. Logo após a guerra, houve superávit no comércio exterior, mas o início da década de 1920 foi marcado por pressão financeira universal, pela fraqueza dos mercados consumidores e pela queda das importações dos países, o que levou o Brasil a intensa crise.

Em 1920, uma lei instituiu no Banco do Brasil a Carteira de Emissão e Redescontos, com o que o governo federal adquiriu o poder de influir diretamente na economia nacional, fomentando a produção ou reprimindo a especulação por meio de alterações nas taxas de juros. A carteira deu ao Banco do Brasil posição de prestígio e seus lucros cresceram a somas não atingidas anteriormente, o que foi atribuído à remuneração recebida para repasse dos recursos que vinham do próprio governo para os redescontos.

Em torno de 1922, surgiram as primeiras discussões em torno do estabelecimento do Crédito Agrícola por meio do Banco do Brasil e foi criada a Carteira de Crédito Agrícola, que não chegou a funcionar.

O Banco do Brasil continuou no seu papel de instrumento do governo, colocando à disposição deste o que era de sua atividade, como por exemplo, a transferência de fundos e os pagamentos no exterior, dentre outros serviços. O Banco do Brasil possuía nesse período – início dos anos 1920 – 40% do movimento total dos bancos e continuava a prosperar como regulador do mercado de câmbio (Banco do Brasil, 1988a).

Em 1923, o governo situou o Banco do Brasil como instituto de emissão de papel-moeda sem que este perdesse sua condição de banco comercial. O Banco do Brasil, assim, assumiu a responsabilidade de resgatar todo o papel-moeda em circulação emitido pelo governo. O governo abriu mão da emissão, a favor do Banco do Brasil, por um período de 10 anos. As emissões do Banco do Brasil, durante esse período, deveriam ser feitas sobre o lastro metálico do ouro e, para isso, o estoque de ouro do tesouro foi transferido para o Banco do Brasil. O fato acabou instalando a volta das emissões bancárias, que geraram duras críticas na época. Transformado em emissor, o Banco do Brasil teve sua Carteira de Redescontos extinta (Banco do Brasil, 1988a).

Em 1929 ocorreu a queda da bolsa de New York, gerando crise profunda e prolongada no mundo inteiro. Como consequência, houve certa marginalização do Banco do Brasil que “deixou de vender cambiais” (Banco do Brasil, 1998b, p.163), a não ser para o governo federal e para suas cobranças, abandonando a política de estabilização. Com a queda do preço do café, que abalou a economia do País, o Banco do Brasil foi solicitado a socorrer os produtores e exportadores, com crédito. Mas, o Banco do Brasil havia se afastado da sua posição de principal instrumento de política governamental e sofreu reflexo em seus lucros de 1926 a 1930.

Em 1933, o governo estabeleceu o monopólio do Banco do Brasil na compra de ouro bruto.

Em 1935, foi posto em execução, no Banco do Brasil, plano de reforma que compreendeu criação de superintendência geral e limitações das atribuições da antiga gerência da matriz aos negócios locais.

Foi criada, em 1937, a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, mas as operações começaram de forma cautelosa, em função da escassez de recursos da época.

A segunda guerra mundial, irrompida em 1939, abalou a economia brasileira. O Banco do Brasil assumiu papel de executor de acordos de importações firmados entre os Estados Unidos e países Americanos.

Em 1941, o sistema bancário brasileiro funcionava com 1.637 matrizes e filiais. O Banco do Brasil possuía 92 agências, 118 subagências e uma agência central. No entanto, o Tesouro Nacional era o maior cliente do Banco do Brasil. “Mais de dois terços das aplicações eram absorvidas pelas entidades públicas” (Banco do Brasil, 1988a, p.192).

A Carteira de Exportação e Importação foi criada em 1941, como apoio ao desenvolvimento, destinada, especialmente, “a estimular e amparar a exportação de produtos nacionais e assegurar condições favoráveis à importação de produtos estrangeiros” (Banco do Brasil, 1988a, p.195). A Carteira passa, também, a ser o órgão central de transformações mercantis com o exterior, com funções de proteger o exportador.

Consolidou-se, em 1943, “o reconhecimento da importância do Banco do Brasil no processo de desenvolvimento do País” (Banco do Brasil, 1988a, p.207). Em 1942, foi-lhe atribuída a tarefa de apoiar relações com países estrangeiros por meio de suas agências do exterior, função que era, antes, exercida pela Comissão de Defesa Econômica. O Banco do Brasil afastou-se de suas atividades comerciais, dando maior ênfase a empréstimos a entidades públicas. Havia, já nessa época, o desafio de conciliar os interesses mútuos de banco comercial e de banco de governo.

Em 1945 foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito e ganhou corpo a idéia de criação do Banco Central. Mas o Banco do Brasil “continuava cumprindo sua missão de assistir financeiramente o poder público e apoiar as atividades privadas” (Banco do Brasil, 1988a, p.226).

Em 1959, a Assembléia de Acionista decidiu transferir a sede do Banco do Brasil para a capital federal, Brasília e “ativaram-se as providências para construção da sede e apartamentos funcionais em Brasília” (Banco do Brasil, 1988a, p.226).

A Lei 4.595, de 31 de Dezembro de 1964, implantou a reforma bancária no Brasil. Essa lei criou a CVM Comissão de Valores Mobiliários, em substituição ao Conselho da Superintendência da Moeda e do Crédito, com função de reger a política monetária do País em níveis interno e externo.

A Lei “extinguiu a SUMOC Superintendência da Moeda e do Crédito transformando-a em autarquia sob denominação de Banco Central da República do Brasil, que incorporou a Carteira de Redescontos e a Caixa de Mobilização Bancária do Banco do Brasil” (Banco do Brasil, 1988a, p.232). Além de assumir algumas funções controladoras, antes atribuídas à Carteira de Câmbio, a esse órgão, coube a tarefa da emissão de papel-moeda, a execução dos serviços de meio circulante, o recebimento de depósitos compulsórios, as operações de redesconto, os depósitos das reservas internacionais do país e o controle de capitais estrangeiros e de crédito, sob todas as formas.

Pela nova lei, o Banco do Brasil passou a configurar-se como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal (Lei 4.595, 1964).

Coube ao Banco do Brasil receber, a crédito do Tesouro Nacional, as importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais e o produto das operações ligadas à colocação de obrigações, apólices ou letras do Tesouro Nacional. Além disso, ficou encarregado de realizar os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União e das leis complementares, de conformidade com as autorizações do Ministério da Fazenda, as quais não poderiam exceder o nível global dos recursos recolhidos a ele, sendo vedada ao Estabelecimento a concessão de créditos de qualquer natureza ao Tesouro Nacional. Cumpria-lhe, ainda: conceder aval, fiança e outras garantias, consoante expressa autorização legal; adquirir e financiar estoques de produção exportável; executar a política de preços mínimos dos produtos agropastoris; ser agente pagador e recebedor do País e executar o serviço da dívida pública consolidada. (Banco do Brasil, 1988a).

Em função das novas disposições legais, o Banco do Brasil deixou de realizar as operações de redescontos e o financiamento das necessidades de caixa do Tesouro Nacional. Foram transferidos para o Banco Central o controle e a regulamentação do mercado de câmbio, as operações com os outros bancos, a fiscalização destes e as ações concernentes às relações do governo com os organismos estrangeiros ou internacionais. As atividades desenvolvidas por meio da Carteira de Crédito Geral e da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial não sofreram alteração com a lei.

O Conselho Monetário Nacional foi criado como órgão colegiado e ficou encarregado da supervisão de todo o Sistema Financeiro Nacional; dele faria parte o presidente do Banco do Brasil. Coube ao Conselho Monetário Nacional, com a reforma bancária, assegurar os recursos específicos para o Banco do Brasil (Lei 4.595, 1964).

O Banco do Brasil teve sua condição de depositário exclusivo das entidades públicas federais assegurada. Sua capacidade de captar depósitos voluntários do público ficou limitada à lei de livre concorrência com as demais instituições. Dessa forma, não foi reduzida sua importância como instrumento de crédito e permaneceu como o maior banco do País, em situação mista de banco comercial, rural, de fomento e de exportação.

Para fazer face às mudanças introduzidas com a Reforma Bancária, o Banco do Brasil promoveu reestruturação administrativa em 1967, acompanhada de “intensiva

modernização de equipamentos e da adoção de técnicas e métodos para a racionalização progressiva dos serviços” (Banco do Brasil, 1988a, p.235), o que imprimiu nova feição ao Banco do Brasil.

Durante o final da década de 1960 e início da década de 1970, o Banco do Brasil consolidou sua presença no exterior, com inauguração de agências em vários países na Europa, Ásia e América Central. Em 1971 já possuía 975 agências no País e 14 no exterior (Banco do Brasil, 1988a). Associou-se a instituições financeiras de prestígio no exterior e criou, em Londres, o European Brazilian Bank Ltd, uma empresa de investimentos.

No Brasil, na mesma época, lançou o popular “cheque-ouro” que representou grande avanço em termos de produtos bancários, os “caixas-executivos”, em que foi pioneiro, e um novo e moderno logotipo, escolhido por concurso público, do qual participaram mais de 400 concorrentes (Banco do Brasil, 1988a).

Começou, também, a preparar funcionários por especialização nos Estados Unidos e por estágios em agências no exterior para aproveitamento em setores especializados. Ao final de cinco anos, o Banco do Brasil possuía quase 21 mil funcionários treinados em instituições do País, do exterior ou em seus cursos internos, dentro de um esforço de desenvolvimento de profissionais para enfrentar as novas regras.

Após a crise do petróleo de 1974 que afetou a posição econômica do Brasil, o País retomou o processo de incentivo às exportações, de desestímulo a importações e de abertura para os contratos de risco para prospecção de petróleo. O Banco do Brasil já estava presente nos cinco continentes nessa época (Banco do Brasil, 1988a). Apesar da crise, em 1976, o PIB Produto Interno Bruto brasileiro cresceu 8,8%, a indústria 11%, as reservas cambiais elevaram-se e o déficit da balança comercial foi satisfatório, se comparado a períodos anteriores (Banco do Brasil, 1988a). O Banco do Brasil prestou assistência financeira aos produtores rurais do norte e nordeste do País, que tiveram suas atividades comprometidas por estiagens e enchentes. A Empresa continuou com a meta de abrir agências em regiões carentes, como esforço de contribuição para a integração nacional – 92 % das agências do Banco do Brasil estavam localizadas em cidades do interior (Banco do Brasil, 1988a).

Em 1978, foi sugerida a criação de postos avançados em crédito rural para amparo ao pequeno produtor e para oferecer orientação técnica e comercial a esse segmento. Também pequenas e médias empresas eram prioridade nessa época, no fornecimento de crédito do Banco do Brasil, pela sua importância no equilíbrio da economia, dada a capacidade de absorção de mão-de-obra e contribuição para a desconcentração industrial e redução de desequilíbrios regionais.

O Banco do Brasil ampliou apoio à pesquisa tecnológica e científica por meio de convênio com universidades, instituições de ensino e empresas privadas. Foram desenvolvidos esforços para desobstrução de canais administrativos dentro do Banco do Brasil, por delegação de autoridade e elevação de alçadas decisórias.

A partir de 1979, o esforço do País para reversão da tendência inflacionária com retomada do crescimento econômico passou a ser a prioridade governamental. O

Banco do Brasil passou a preocupar-se com o acesso do mini e do pequeno produtor ao crédito rural. Também na área internacional, “a atuação do Banco do Brasil contribuiu para expansão do intercâmbio comercial para captação, através de empréstimos e lançamento de bônus das divisas de que o País necessitava” (Banco do Brasil, 1988a, p.238). O Banco do Brasil contava, então, com 61 unidades externas, além de três subsidiárias sob controle – Viena, Macau, Extremo Oriente – e já cogitava instalar-se em Varsóvia.

Com a alta das taxas de juros no mercado internacional, o Brasil e outros países, ainda em 1981, sentiam-se obrigados a recorrer a recursos externos. O setor exportador cresceu 16% em 1981, e a política de substituição de combustível importado foi impulsionada com incremento na produção interna de petróleo e com a incorporação de combustível nacional.

O Banco do Brasil voltou-se para o relacionamento com o exterior, com inauguração de duas novas dependências no Caribe, cinco filiais no Extremo Oriente e com expansão de sua representação na África.

Criou-se o Banco Brasileiro e Iraquiano, o primeiro banco binacional integrado ao Banco do Brasil. Constituiu-se, em 1982, a BB Leasing Company Ltd, sediada em Grand Cayman, para operar em arrendamento de plataformas de prospecção de petróleo em contratos com a Petrobrás. Inaugurou-se também a BB-Tours-Voyages Et Tourisme, empresa sediada em Paris, com vistas à ampliação do fluxo de turismo para o Brasil.

Ainda em 1982 celebrou-se convênio com o Ministério das Relações Exteriores para implantação do programa Comércio, Desenvolvimento e Cooperação Internacional, para promoção das exportações brasileiras. Reformulou-se o programa interno de assistência aos funcionários, criando CEASP Centros de Assistência ao Pessoal em todas as capitais e postos de assistência em cidades do interior do País.

O Banco do Brasil conseguiu no ano de 1982, autorização para instalar 1.134 novas agências, principalmente, em remotas regiões do país.

Em 1983, houve crescente racionalização organizacional e austera política de gastos. Também nesse ano consolidou-se o uso do saque eletrônico em Brasília, com adesão de 40 bancos comerciais e foi implementada a compensação nacional. Entraram em atividade os fundos especiais instituídos pelo Banco do Brasil (Banco do Brasil, 1988a).

Foi realizada, em 1984, oferta pública de 2,9 bilhões de ações do Banco do Brasil, sendo incorporados 273 mil novos acionistas à sua base acionária em 13 dias. Inaugurou-se, nesse ano, no âmbito estatal, os primeiros acordos com órgãos classistas dos bancários, dando início à abertura de negociação entre empregado e empregador (Banco do Brasil, 1988a).

A partir de 1985, houve uma mudança na tônica operacional do Banco do Brasil, com deslocamento da atenção para as operações financeiras e de comércio exterior. Com o objetivo de ajustar-se à realidade do mercado mundial, foram desativadas 18

dependências externas, a fim de que os esforços pudessem centrar-se nas áreas de negócios prioritárias da Empresa. A intenção era recuperar o espaço perdido pelo Banco do Brasil no sistema financeiro e restaurar a capacidade de contribuição para o desenvolvimento do país. Na área externa, a intenção era transformar o Banco do Brasil em autêntico Banco Internacional.

A partir de 1985, aumentou o compromisso do Banco do Brasil com a área social e ganharam importância as funções de fomento à atividade produtiva para redução dos descompassos sociais e regionais, sobretudo em regiões carentes. O Banco do Brasil apoiou a produção de alimentos para o mercado interno, a formação de excedentes exportáveis e as atividades geradoras de emprego, com ênfase no pequeno produtor rural e urbano.

Com o objetivo de disciplinar o mercado, o Banco do Brasil chegou a reduzir as taxas de juros praticadas nos descontos de duplicatas. As aplicações do Banco do Brasil cresceram, em termos reais, em 1985, principalmente no crédito rural (Banco do Brasil, 1988a).

Foi criada a Fundação Banco do Brasil, para garantir apoio financeiro a pesquisas científicas e tecnológicas; a iniciativas em áreas social, cultural e educacional; e a ações comunitárias. A fundação absorveu o FIPEC Fundo de Apoio à Pesquisa Técnico-Científica e o FUNDEC Fundo de Desenvolvimento Comunitário.

Também nessa época, ocorreram mudanças na CACEX Carteira de Comércio Exterior para torná-la mais eficiente na execução da política de comércio exterior (Banco do Brasil, 1988a).

Houve reforço no parque tecnológico, levando o Banco do Brasil a sair da nona posição para a primeira em capacidade de armazenamento e velocidade de processamento (Banco do Brasil, 1988a).

Esse processo de transformação organizacional incremental, no entanto, sofreu forte impacto em 1986, quando o CMN Conselho Monetário Nacional, com a aprovação do Voto 045 de 1986, extinguiu a chamada “Conta de Movimento”. Esse fato resultou da unificação do “Orçamento Monetário” e do “Orçamento Fiscal”, que teve como objetivo reduzir o déficit do Governo Federal. Com o Voto do CMN foi facultada ao Banco do Brasil a prática de todas as operações próprias das instituições financeiras.

A partir daí, o Banco do Brasil passou por sucessivas mudanças, com o objetivo de adequar-se às sua nova condição e de garantir a sua competitividade no mercado.

Essas mudanças são o foco de discussão da pesquisa em questão e serão tratadas a seguir, em períodos estratégicos identificados a partir de comportamentos organizacionais semelhantes.

4.2.3 A NOVA REALIDADE (1986 A 1989)

4.2.3.1 AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Em 1986, durante o Governo José Sarney, quando ocupava a Presidência do Banco do Brasil Camillo Calazans de Magalhães, ocorreu a primeira grande mudança ambiental que influenciou, de forma definitiva, a Organização Banco do Brasil: a extinção de sua “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.

Com o Banco do Brasil de 1986, surgiu, também, uma nova postura estratégica. Naquele ano, o governo implementou um plano de estabilização, de cunho heterodoxo, denominado Plano Cruzado, cuja base estava no congelamento de preços, no controle do déficit público e na desindexação formal da economia. Uma das medidas empregadas para conter o déficit público foi a extinção do mecanismo que permitia o suprimento automático de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil.

O Banco do Brasil já havia passado por uma grande transformação como consequência da criação do Banco Central do Brasil, em 31 de dezembro de 1964.

A decisão de criação do Banco Central foi discutida no Congresso Nacional durante cerca de quarenta anos e, segundo o entrevistado de N° 4, “afirma-se até hoje que esta postergação sempre se deu porque o Banco do Brasil tinha um *lobbying* muito forte dentro do Congresso, uma capacidade de modificar e influenciar a intenção dos legisladores”. Até a criação do Banco Central, segundo o mesmo entrevistado, “nós tínhamos um banco que não era um banco. Era uma autarquia de crédito, que não se preocupava com a captação de recursos”, por causa da sua função de emissão de moeda.

A partir de 1965, com a criação do Banco Central, o Banco do Brasil deixou de emitir moeda e passou a fazer uso de uma conta denominada “Conta de Movimento” junto ao Banco Central que 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 lançamentos na “Conta de Movimento”. Assim, quando faltava dinheiro no caixa do Banco do Brasil, era debitada a Conta de Movimento do Banco Central, realizando-se uma operação de saque a vista, que representava emissão de moeda.

Com o funcionamento da Conta de Movimento, fazia-se uso do “Orçamento Monetário” que, segundo o entrevistado de N° 4, “era algo feito a quatro mãos – Banco do Brasil e Banco Central – e aí vinha a bênção do Ministério da Fazenda”, em função das atividades típicas de governo que eram exercidas pelo Banco do Brasil. O governo fazia uso do Banco do Brasil para atender a programas especiais, tais como secas e flagelos, por meio da criação de rubrica específica no “Orçamento Monetário” que era, “nada mais nada menos, que o orçamento de emissão de moeda”, como afirma o entrevistado de N° 4.

Assim, o Orçamento da União não representava o total das despesas a serem realizadas, porque o Orçamento Monetário era utilizado para efetivação de gastos não previstos e não aprovados. Segundo o entrevistado de N° 4:

“O Orçamento da União, aprovado no Congresso Nacional, naquela época, era uma falácia. Porque, na realidade, tudo o que se queria fazer e que não estava previsto, você fazia utilizando o Orçamento Monetário. Tudo o que a autoridade – o Governo – queria fazer e que não estava no Orçamento da União, era feito pelo Orçamento Monetário. Já nessa época eu brincava com o pessoal: Esse negócio vai acabar um dia. Essa coisa é pernicioso para o País. Utilizar dinheiro público, sem que os nossos representantes tenham abençoado, está errado. Mais hora, menos hora, esta boquinha vai acabar”.

A existência da Conta de Movimento e do Orçamento Monetário deixava o Banco do Brasil em situação de acomodação. A cada dia seu caixa era “zerado”, tanto positiva quanto negativamente, por meio de um lançamento do movimento da conta de reserva bancária na Conta de Movimento, que era uma conta do Tesouro Nacional. Segundo o entrevistado de N° 3:

“não existia efetivamente um gerenciamento da Organização Banco do Brasil, do ponto de vista financeiro. Porque o Banco, como autoridade monetária não tinha preocupação com isso e talvez nem fosse necessário. O Banco não precisava gerir fluxo de caixa. Ele tinha a tal famosa Conta de Movimento”.

Já em torno de 1979 começaram a ser elaborados estudos, no âmbito do Banco do Brasil, com o objetivo de investigar questões ligadas à nova condição da Empresa, caso viesse a perder a Conta de Movimento, que lhe assegurava recursos a custo zero. Tais estudos incluíam questões tais como a montagem de um sistema de fluxo de caixa e de um sistema de custos no Banco do Brasil.

Durante o ano de 1985, havia uma conscientização geral de alguns dirigentes de que o Banco do Brasil deveria estar preparado para o dia em que fosse extinta a Conta de Movimento. Começou-se, então, com mais intensidade a desenvolver mecanismos capazes de permitir o mínimo de condições de administração de um banco. Isso significava, segundo o entrevistado de N° 4:

“ter um sistema de fluxo de caixa, porque não tinha mais aquela história de fechar o caixa na Conta de Movimento com uma partidinha contábil no final do dia. Era estar preparado para saber calcular uma taxa de juros bem calculada, sabendo, exatamente, quais eram os componentes que tinha de ter ali dentro, sabendo exatamente quanto custava cada uma das coisas dentro do Banco. E, principalmente, fazer com que as pessoas assumissem a mentalidade de banqueiro. A gente precisava de banqueiros”.

Era preciso mudar a mentalidade do funcionário do Banco do Brasil para a posição de sobrevivência sem os recursos oficiais. O entrevistado de N° 4 declarou:

“Eu acreditava que a Conta de Movimento um dia iria acabar. O que eu dizia era sempre o seguinte: eu quero ver qual vai ser a autoridade que vai ter coragem de tomar a medida, mas um dia alguém vai ter essa coragem. Porque esse negócio é pernicioso para a sociedade. Isso não é bom. É bom para o Banco do Brasil, mas torna o Banco acomodado. O pessoal do Banco

do Brasil não se dá conta de que esse grau de acomodação é ruim para as pessoas. Para o próprio Banco. Eu não tenho de competir. Que raio de empresa é essa? Eu não admitia chamar o Banco do Brasil de empresa. Quando alguém falava, eu dizia: isso aqui é outra coisa, não é empresa, é uma autarquia de crédito”.

Em 30 de janeiro de 1986, durante o governo Sarney, o Voto 045, do Conselho Monetário Nacional CMN, extinguiu a Conta de Movimento do Banco do Brasil junto ao Banco Central, alterando a natureza do relacionamento do Banco do Brasil com o Banco Central do Brasil e com o Tesouro Nacional. Foi dado ao Banco do Brasil um prazo de 30 dias para se adaptar à nova realidade, a partir da decisão do Conselho que aconteceu em 30.01.86, sob o comando do Ministro Funaro. Portanto, os dias subsequentes à decisão, segundo o entrevistado de Nº 4, “foram dias de 24 horas de negociação de dia e outras 24 horas de negociação à noite. E foi aí que a gente descobriu como era o saco de gato da Conta de Movimento”.

A Conta de Movimento foi dissecada nesse período e cada item que a compunha foi negociado. Foi preciso separar o que ficaria a cargo do Banco do Brasil e o que ficaria a cargo do Governo, por aproximar-se de funções públicas. O que era típico de atividade governamental ficou por conta do governo e o que era típico de atividade bancária ficou a cargo do Banco do Brasil.

Na verdade, a negociação do fechamento da Conta de Movimento durou cerca de um ano e, a valores da época, montava a alguma coisa em torno de “50 a 60 bilhões de dólares”, segundo o entrevistado de Nº 4, incluindo todos os ativos agrícolas do Banco do Brasil e todos os programas típicos da atividade governamental, tais como os auxílios às secas e a outras catástrofes.

Nesses 30 dias, o Banco do Brasil fez um esforço concentrado para colocar em funcionamento o sistema de fluxo de caixa que já vinha sendo pensado. Aí, segundo o entrevistado de Nº 4, “o pessoal começou a fazer planejamento de banqueiro. Sabia que tinha um pagamento a ser feito ali na frente e que tinha de ter dinheiro para pagar”.

A partir daquele momento, o Banco do Brasil deixou, de fato, de ser autoridade monetária. Segundo o entrevistado de Nº 4, “ele tinha deixado de ser autoridade monetária, de direito, em 1965 – já que a lei é de 1964, mas entrou em vigor a partir de 1º de abril de 1965 – mas de fato, ele deixou de ser autoridade monetária com o voto do Conselho Monetário Nacional em 1986”.

Ao mesmo tempo, o Voto 045, de 30 de janeiro de 1986, que extinguiu a Conta de Movimento, autorizou o Banco do Brasil a ampliar o espectro de suas atividades, permitindo a entrada em todos os segmentos de mercado.

Essa medida provocou agitação no mercado financeiro e, em especial, entre os acionistas e funcionários da Empresa, devido à retirada das funções restantes de autoridade monetária da Instituição e à introdução de novo padrão de relacionamento com o governo.

Houve, a partir de 1986, o que o entrevistado de N° 1 chamou de “Choque RR do Banco do Brasil”. Segundo ele, a primeira vertente do choque foi o “**Choque de Rentabilidade**”, já que o Banco do Brasil, até a extinção da Conta de Movimento, era um dos bancos mais lucrativos do mundo, em função da utilização de recursos a custo zero, originários do Tesouro Nacional. No ano da extinção da Conta de Movimento, o Banco do Brasil apresentou a primeira queda de rentabilidade e, a partir daí, essas quedas foram constantes. A segunda vertente foi o “**Choque da Realidade**”, na visão do entrevistado de N° 1, em que foi colocada em cheque a capacidade do Banco do Brasil de continuar como agente de políticas públicas.

Esse primeiro choque teve diferentes efeitos na cultura do Banco do Brasil. Para o entrevistado de N° 1:

“Isso foi muito cruel do ponto de vista da rentabilidade, mas foi uma benção do ponto de vista da realidade.

Não tivesse vivenciado esse primeiro momento, o Banco, certamente, seria, hoje, uma agência de fomento. O Choque da Realidade, de 1986, causou muitos traumas internos, quando as pessoas viram que o Banco não era aquela fortaleza que parecia ser. Aquela fortaleza estava baseada no seu papel histórico, na sua dimensão nacional, mas estava baseada, também, nos recursos oficiais”.

Para o entrevistado de N° 6, a perda da Conta de Movimento “foi uma grande transformação de uso do dinheiro, que era uma conta aberta e foi interrompida. Aquele ralo foi interrompido com a unificação dos orçamentos”.

A partir da extinção da Conta de Movimento, surge, no Banco do Brasil, a proposta de solução denominada Projeto Banco Múltiplo, que vinha sendo pensada desde 1985 e visava, justamente, reagir ao esvaziamento sofrido em períodos anteriores e preparar a Empresa para a adaptação à legislação do banco múltiplo que veio a ocorrer em 1988. Esse projeto tinha como objetivo fazer com que o Banco do Brasil começasse a “funcionar como um banco, apesar da Conta de Movimento”, segundo o entrevistado de N° 4. Não se criou o banco múltiplo, mas despertaram as necessidades e as possibilidades de criação de áreas novas de negócios no Banco do Brasil. Encontraram-se aí as sementes do lançamento das “Brasis”: BB Previdência, BB Financeira e BB Administradora de Cartões.

Pretendia-se, com o projeto, que o Banco do Brasil 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 entrar em diversas atividades, tais como: seguros; arrendamento mercantil; *factoring*; cartões de crédito e crédito direto ao consumidor. Além disso, desejava-se incrementar a colocação de Recibos de Depósitos Bancários e de Certificados de Depósitos Bancários, iniciados desde 1980.

A extinção da “Conta de 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, rapidamente, de autêntica “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 de intensificação dos esforços de captação de recursos.

Dessa forma, o Banco do Brasil passou a atuar com duas visões distintas e complementares. De um lado, um banco comprometido 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 e ágil para ocupar posição de destaque no sistema financeiro.

O Plano Cruzado, introduzido em 27 de fevereiro de 1986, com a extinção da correção monetária, causou impactos no sistema financeiro e no Banco do Brasil, em função da utilização histórica de mecanismos financeiros de curto prazo para geração de

receitas em períodos de alta inflação. Para o Banco do Brasil o choque foi duplo, uma vez que teve de enfrentar a queda das receitas inflacionárias e a perda da fonte de recursos a custo zero.

Também, nessa ocasião foi criada a Secretaria do Tesouro Nacional, que, na visão do entrevistado de Nº 4, “foi outra porretada no Banco do Brasil, no sentido de que uma série de coisas que o Banco do Brasil fazia passou a ser feita pela Secretaria do Tesouro Nacional”.

A Empresa, que não tinha fluxo de caixa, não conseguia competir no mercado e vivia de resultados fictícios decorrentes da inflação, em função, também, da queda da inflação provocada pelo Plano Cruzado, viu-se exposta, e forçada a promover mudanças profundas. Não era mais possível esconder suas fragilidades “debaixo do tapete da inflação”.

O trabalho de mudança que teve de ser feito foi mais 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, 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 que, segundo o entrevistado de Nº 4, foi uma mudança muito complicada e que exigiu um esforço hercúleo. Era preciso conscientizar as pessoas de que deveriam “captar primeiro para depois aplicar”, porque “todo mundo achava que aplicando captava, como consequência”. Segundo o entrevistado de Nº 4:

“A gente saiu pelo País inteiro berrando na orelha dos gerentes que precisava captar. Exerça a humildade de pedir! Peça! Peça poupança, peça para comprar seguro! Peça isso, peça aquilo! Peça! Nosso cliente tem tudo para nos dar. Ele só não dá porque a gente não pede. O cliente pega o nosso dinheiro aqui e vai depositar no Bradesco. A moça do Bradesco vem buscar na porta. Então, não vamos deixar mais que isso aconteça”.

Para sobreviver, a Empresa necessitou mudar sua cultura e alterar seu funcionamento. Não era mais possível contar com o contexto favorável e esperar que os resultados ocorressem de forma automática. Segundo o entrevistado de Nº 3:

“O que a gente percebia é que o Banco realmente sobrevivia, mantinha-se funcionando, em parte, por meio de um movimento inercial. Movimento inercial em que as coisas eram feitas para cumprir a missão da Instituição, cumprir objetivos que estavam na cabeça de algumas pessoas, que se encontravam nas cabeças da instituição Governo, ou na cabeça daqueles que a instituição Governo nomeava para o Banco do Brasil. Só que a Instituição sobrevivia do ponto de vista de resultado ou do ponto de vista financeiro, de uma maneira inercial. Porque no final de cada período, fechava-se o balanço e dava um lucro. Esse lucro, até 1994, sempre existiu, de uma forma ou de outra, em primeiro lugar, por causa do processo inflacionário em que o País vivia”.

No entanto, o Banco do Brasil sempre foi capaz de enfrentar as incertezas provocadas pelas adversidades econômicas da história do país, adaptando-se à

circunstâncias políticas e superando crises. Essa tem sido a principal característica do Banco do Brasil, desde sua fundação (Banco do Brasil, 1988b).

O Banco do Brasil mudou, a partir de 1986, para adaptar-se às novas condições. Ele deixou, de ser um “cartório”, que atendia a políticas absolutamente restritas às decisões de governo, para passar, de fato, a ser um banco. Na percepção do entrevistado de N° 2:

“Isso exigiu, evidentemente, que ele começasse a andar com suas próprias pernas, já que ele não teve mais acesso a isso que poderia ser considerado um *overdraft* do Banco Central sem limite. Ou seja, o Banco poderia sacar quanto necessário fosse para cobrir essas necessidades de caixa, o que, em última instância, apresentava uma posição absolutamente passiva em relação ao mercado, já que ele não necessitava de captar recursos”.

A partir de 1986, o Banco do Brasil passou a viver do seu próprio esforço, já que não havia mais a utilização despreocupada dos recursos oriundos do Tesouro Nacional. Segundo o entrevistado de N° 3:

“O Banco teria de gerir fluxo de caixa e ter sua liquidez sustentada pela sua capacidade de gestão das captações e das aplicações. A preocupação foi muito forte e o Banco reagiu, procurando adaptar-se a essa nova realidade”.

A Empresa reagiu voltando-se para o mercado e inserindo em sua cultura preocupações com o ambiente externo e, principalmente, com o cliente. O entrevistado de N° 3 assim se manifestou:

“O Banco começou a ter percepção mercadológica mais aguçada e começou a preocupar-se mais com o cliente. A Empresa passou a preocupar-se com a gestão financeira do fluxo de caixa. E quem gera caixa, tanto do ponto de vista da movimentação dos passivos e ativos, quanto do ponto de vista do resultado – da receita – são os clientes”.

O Banco do Brasil, a partir de 1986, começou a compreender que necessitava sobreviver por meio de processo competitivo. Isso mudou a Organização, que passou a investir em mecanismos de gestão e de capacitação interna.

Ao “Choque RR” - Rentabilidade e Realidade - na visão do entrevistado de N° 1, agregou-se uma crise de identidade. Uma crise histórica, sobre a natureza do Banco do Brasil: pública ou privada. O Banco do Brasil ficou, então, dividido entre ser um banco privado que deveria competir no mercado ou um banco público com papel de executor de políticas públicas em atividades típicas de governo.

Para enfrentar o novo ambiente de turbulência, em regime de competição, o Banco do Brasil optou pela implantação da filosofia de administração estratégica, já que a nova realidade impunha todo um trabalho de mudança de atitudes. Diante disso e para definir o posicionamento da Empresa no mercado, foram constituídas equipes interfuncionais que formularam a estratégia corporativa da Empresa, validada pelo corpo diretivo em 1988 e subsequentemente atualizada em 1991, 1992, 1994, 1995 e 2000.

A Empresa mostrou sua capacidade de adaptação, adotando várias medidas durante o ano de 1986. A primeira medida foi a criação da **Vice-Presidência de Finanças**, principalmente para assistir a Empresa no ajustamento das margens de lucro compatíveis com as novas condições financeiras reinantes no País, após o Programa de Estabilização Econômica de 28 de fevereiro de 1986 e para assegurar o uso máximo dos recursos disponíveis.

A filosofia predominante na época estava centrada na expansão e crescimento dos serviços fornecidos a clientes e à comunidade. Para isso foram feitos planos para reestruturação das agências e CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações, englobando premissas, pessoas e tecnologia.

Houve, também, a intensificação do trabalho de implantação da rede BBNET, que foi de grande importância para a iniciação da automação no Banco do Brasil.

Mas o destaque do ano de 1986 foi o **lançamento de novos produtos e serviços**. Durante esse ano, criou-se a BB DTVM BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários e sucederam-se lançamentos de produtos, tais como caderneta de poupança, compra e venda de barras de ouro, fundo de investimento em ações, Cheque Ouro Família, Crédito Rápido, dentro de um esforço de colocação da Empresa em melhor situação competitiva perante os concorrentes privados (Banco do Brasil, 1987). Novos serviços, também, foram agregados para oferecer mais comodidade aos clientes: SAO Assistência Opcional e SAD Sistema de Serviço no local do Domicílio (Banco do Brasil, 1986).

As iniciativas administrativas e negociais tomadas pelo Banco do Brasil produziram os efeitos desejados, sem que o Banco recorresse a medidas drásticas, tais como redução de número de funcionários e fechamento de agências. A performance operacional do Banco do Brasil foi satisfatória durante 1986 (Banco do Brasil, 1986).

Mas, houve **reações e manifestações contrárias às mudanças**, principalmente vindas do Governo que insistia em continuar fazendo uso do Banco do Brasil para a execução de políticas públicas. Na época da perda de Conta de Movimento, de acordo com o entrevistado de Nº 4:

“uma coisa que ficava muito clara para a gente era a incompreensão das autoridades governamentais com o que tinha acabado de acontecer. Quer dizer, a Conta de Movimento foi extinta, mas ao mesmo tempo o governo queria que o Banco do Brasil continuasse a fazer operações como se o recursos caísse do céu. Não foi fácil, a gente teve de educar esse povo. Foi muito difícil. Um trabalho complicado. Porque você tinha de culturalmente mudar internamente, para que o pessoal de dentro também deixasse certas práticas”.

A partir de 1987, tendo ainda à frente da Instituição Camillo Calazans de Magalhães, teve início o processo de modernização do Banco do Brasil, para dar continuidade ao processo de ajustes iniciados no ano anterior.

O foco da Empresa recaiu sobre a solução de problemas estruturais, já que anteriormente o esforço havia sido centrado na resolução de problemas conjunturais que foram acontecendo. Segundo o entrevistado de Nº 4:

“Em 1986, a gente fez um plano para 1987, um Plano de Ação para o Banco. O plano tinha um diagnóstico espetacular composto de sete problemas estruturais que precisavam ser resolvidos. Enquanto não fossem resolvidos, o Banco estaria correndo risco. Risco sério. Os problemas detectados no plano foram: 1) relação incestuosa com o acionista majoritário que mandava fazer coisas que não podiam, nem deviam, ser feitas – aplica não sei quanto na agricultura; 2) folha de pagamento impagável; 3) má formação gerencial, com gerentes despreparados e sem ferramentas adequadas; 4) existência de inversão de valores em termos de

pagamento na carreira funcional – o Caixa do Banco do Brasil ganhava mais e o Chefe de Departamento ganhava menos do que os dos bancos concorrentes; 5) defasagem tecnológica; 6) inadimplência; e 7) rede inadequada”.

O **Plano Bresser**, lançado em 12 de junho de 1987, “foi um ventinho no Banco do Brasil”, segundo o entrevistado de Nº 4, já que não possuía meta de inflação zero e nem tencionava eliminar a indexação da economia. Assim, nesse ano, o destaque foi a modernização de produtos e serviços, com o contínuo aprimoramento da infra-estrutura de serviços que marcou as ações voltadas para atendimento dos clientes.

Houve, em 1987, 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).

Implantou-se novo perfil de agências com atendimento personalizado e globalizado do cliente, com transferência de grande parte dos serviços realizados pelas agências para os CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações.

“Cresceu a família ouro” (Banco do Brasil, 1987, p.28) com a diversificação de produtos e o acompanhamento das tendências de mercado balizando não só o aprimoramento, mas, também, o lançamento de novos produtos e serviços.

Os principais produtos e serviços lançados foram: 1) o cartão de crédito do Banco do Brasil sob a bandeira Visa Internacional; 2) o OuroFix Fundo de Renda Fixa; 3) a Conta-Ouro como opção de investimento em títulos, com rentabilidade diária; e 4) o Plano Verão-Ouro e Caixa-Ouro, com atendimento especial nas cidades turísticas e outras facilidades aos turistas.

Em **1988** assumiu a Presidência Mário Jorge Gusmão Bérard, que ficou no Banco do Brasil de 09.03.88 a 19.03.90.

Já em dezembro de 1987 ficou constatado o fracasso do Plano Bresser na tentativa de estabilização da economia e surgiu o que ficou conhecido como política econômica “**feijão com arroz**”, tendo à frente do Ministério da Fazenda Maílson da Nóbrega, originário do Banco do Brasil. Tal política vigorou até o final de 1988.

Foi um período de intensa atividade política que culminou com a promulgação da oitava **Constituição brasileira**. No campo econômico, houve o agravamento da inflação que alcançou a indesejável marca de 933% no ano (Banco do Brasil, 1988b), o que levou o governo a reduzir despesas, subsídios e incentivos e a introduzir aperfeiçoamentos no controle das finanças públicas, com vistas a conter o déficit orçamentário.

A nova constituição, promulgada em 1988, continha um artigo sobre a anistia do crédito rural e isso levou ao crescimento da inadimplência no setor. “O Banco do Brasil não conseguiu retirar esse artigo”, revelou o entrevistado de Nº 4.

A anistia do crédito rural afetou de maneira importante o Banco do Brasil que era o principal banco aplicador nesse segmento de mercado. O entrevistado de Nº 6 manifestou-se sobre o assunto da seguinte forma:

“Aquilo foi um sinal ruim. Aliás, era uma coisa muito maior que se pretendia, naquela época da Constituição. O Presidente queria uma anistia geral e irrestrita. Um negócio horroroso.

Mas, acabou saindo de tamanho menor. Se não me engano, concentrou-se em pequenos produtores. Mas foi um perdão. Perdão de dívida que trouxe seus benefícios – acaba trazendo – mas deixou uma seqüela grande, porque veio junto a injustiça. Quando se faz algo dessa natureza, acaba-se cometendo injustiças. Teve muita gente que pagou. Teve muita gente que desmobilizou, vendeu patrimônio. Daí a pouco, você vem com uma medida que perdoa a dívida dos demais. É complicado. Fica aquela idéia, que custa muito a sair, de perdão de dívida”.

A dívida decorrente da anistia foi cobrada do Governo pelo Banco do Brasil e, segundo o entrevistado de Nº 4:

“Em 14 de novembro de 1989, recebemos cerca de um bilhão de dólares. A anistia foi uma mudança de cultura no Banco do Brasil. O crédito rural era visto como função social, mas só com dinheiro do Governo. O Banco do Brasil não tinha obrigação de subsidiar”.

A partir da extinção da Conta de Movimento, mas ainda sem firmar-se no mercado como banco de múltiplas funções, inclusive sofrendo pressões e resistências de clientes de classes específicas e de políticos e, até, de membros do governo para a continuidade das atividades típicas de governo, começou a acentuar-se a **crise de identidade** no Banco do Brasil. Houve dificuldade em entender o papel da Empresa como “banco público” ou como “banco privado”.

Em função dessa crise, em 1988, o Banco do Brasil contratou um *pool* de universidades – Universidade Federal do Rio, PUC RJ e Universidade de Minas Gerais – para discutirem o Papel do Banco do Brasil no “Novo Modelo de Crescimento do País”. Segundo o entrevistado de Nº 1, daí, saíram os subsídios para levar o Banco para o chamado “mercado bancário amplo”, formado por todos os produtos e serviços disponíveis às instituições financeiras.

Nasce, nessa época, como fruto dessa reflexão, o BB-BI BB Banco de Investimentos, que foi criado no dia três de outubro de 1988. Segundo o entrevistado de Nº 1:

“Nós entendemos que ele era uma ferramenta fundamental para o papel do Banco no novo modelo de crescimento. Já conhecíamos o novo texto constitucional, que previa que a criação de empresas estatais estaria sujeita à aprovação da maioria do Congresso Nacional e, como seria mais difícil a aprovação, nós corremos para criar esse banco de investimento antes da promulgação da constituição que aconteceu em quatro de outubro de 1988”.

O Banco do Brasil teve esse período marcado por grandes realizações, principalmente no campo mercadológico com a expansão, a modernização e a diversificação de suas atividades. Surgiu uma “nova mentalidade voltada para o mercado” que passou a orientar a atuação da Empresa (Banco do Brasil, 1988b).

Promoveu-se descentralização de decisões, o que possibilitou aos gerentes e superintendentes regionais solucionar quase todas as propostas de operações. Foi lançado

novo modelo de agências que, em lugar da tradicional segmentação com ênfase no produto, adotou nova estrutura que orientou para os tipos de clientes e criou condições para tratamento mais personalizado. O novo modelo baseou-se em duas áreas de funções específicas e integradas: atendimento que reunia as atividades desenvolvidas com a presença do cliente e suporte que cuidava das tarefas que independiam de contato com o público. (Banco do Brasil, 1988b).

Ao lado do esforço de expansão e modernização do atendimento, o **Plano Integrado de Automação de Agências** ganhou significativo reforço. Foram realizados remanejamentos orçamentários que propiciaram recursos financeiros extras para apressar sua implementação. O sistema *on-line* expandiu-se e começaram a ser instalados terminais de transferência de fundos em estabelecimentos comerciais (Banco do Brasil, 1988b).

Em 1988 foi lançado o **PPMA Programa Permanente de Melhoria do Atendimento**, onde se integravam as ações dirigidas ao constante aperfeiçoamento de produtos e serviços e melhoria do atendimento.

Nova estrutura organizacional da Carteira Internacional foi implementada, no exercício 1988, com objetivo de consolidar o inter-relacionamento da área operacional doméstica e da externa, e propiciar maior rapidez ao processo decisório, além de aperfeiçoar o gerenciamento da liquidez externa, a administração do passivo, o monitoramento do fluxo de caixa em moedas estrangeiras e a coordenação das relações com banqueiros (Banco do Brasil, 1988b).

O lucro no ano superou em 112,5% o do ano anterior.

Em 1989, ainda sob a gestão de Mário Jorge Gusmão Bérard, continuou o esforço de adaptação e mudança de filosofia de trabalho.

O Banco do Brasil passou pelo **Plano Verão**, de 14 de janeiro de 1989, “sem maiores sustos”, segundo o entrevistado de Nº 4, apesar da reforma monetária que culminou com a instituição do cruzado novo como unidade básica do sistema monetário.

Mas os resultados financeiros do Banco do Brasil foram modestos no ano de 1989, em função: da indexação dos empréstimos à taxa de 28,8%, enquanto a inflação foi de 70,3%; da mudança nos critérios de contabilização da correção monetária; dos créditos inadimplidos; do crescimento anormal do número de empréstimos atrasados, com perda de receita e necessidade de provisões e do impacto causado pelo reajuste salarial dos funcionários, por causa da indexação dos salários à inflação (Banco do Brasil, 1989b).

O Banco do Brasil, na busca de modernização e diversificação de atividades, colocou ênfase no projeto **Administração Estratégica** para a obtenção de harmonização dos esforços da ação administrativa e das decisões negociais em sintonia com seus objetivos. Passaram a ser valorizados aspectos relativos à obtenção de informações do ambiente econômico e à interação com *experts* de diversas áreas de conhecimento. Foram realizados estudos com pesquisadores, com objetivo de identificar as tendências da economia brasileira na década seguinte, e seminários com palestrantes estrangeiros e brasileiros tais como John Kenneth Galbraith, Philip Kotler e Gifford Pinchot III. Também, em 1989, foi assinado acordo entre a Fundação Banco do Brasil a Universidade de Brasília para a implementação do **Programa de Administração Avançada e Estudos Prospectivos**, cujos benefícios foram estendidos à comunidade.

Novos negócios tiveram início, como foi o caso da introdução do Seguro Ouro de Vida e foi elaborado projeto da BBTUR Turismo Brasil para lançamento de novos produtos no exterior, visando atração de turistas para o Brasil.

O número de membros do Conselho de Administração e do Conselho Diretor foi reduzido de 15 para 7, em atendimento aos Decretos Nº 97.460 e 97.508, de 15 e janeiro de 1989 e 14 de fevereiro de 1989 e a Diretoria passou a ser, então, formada pelo Presidente e os Diretores de Administração, Comércio Exterior, Finanças, Internacional, Mercado e Subsidiárias e Operações de Crédito Rural, Industrial e Comercial (Banco do Brasil, 1989b).

Como consequência, a Direção Geral da Empresa foi reestruturada e medidas foram adotadas para promover eficiência, com o fechamento de oito superintendências regionais e a criação de setores para cuidar de assuntos com o Tesouro Nacional, segurança e prevenção, marketing e recuperação de crédito.

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.

Ao final do período 1986-1989, o Banco do Brasil configurava-se como um virtual conglomerado, 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. A fim de racionalizar custos, os recursos humanos e materiais foram compartilhados por todas as empresas do grupo, numa estruturação operacional assemelhada à dos bancos múltiplos.

No entanto, com o esgotamento dos efeitos de estabilização dos planos econômicos, o Banco do Brasil voltou a acomodar-se aos lucros fáceis e perdeu um pouco de sua agilidade no mercado. Na visão do entrevistado de Nº 3:

“O retorno da inflação entorpece de novo a Empresa, face aos ganhos inflacionários. Ela dá um salto, mas mantém-se, de certa forma anestesiada. O Banco do Brasil não mudou para que seus custos fossem racionalizados e para a melhoria dos processos. E a sua tecnologia não foi atualizada”.

4.2.3.2 ANÁLISE TEÓRICA

Durante o período 1986 a 1989, o contexto era de instabilidade econômica com sucessivos planos de estabilização fracassados e altos índices inflacionários proporcionando receitas de *floating* ao sistema financeiro.

O Banco do Brasil, diante da perda da Conta de Movimento, apresentava queda de rentabilidade e passou a conviver com a dualidade de atividades. De um lado passou a exercer as funções de banco público e de outro as de banco privado sendo introduzido no mercado com possibilidade de diversificação de seus produtos e serviços. Havia internamente, no Banco do Brasil, forte cultura de aplicação de recursos, sem necessidade de captação.

A escolha organizacional praticada pelo Banco do Brasil, no período, aproxima-se da “**Seleção Natural**”, na tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), em que há “alto determinismo ambiental” e “baixa capacidade de escolha”.

Nesse período, em função da instabilidade econômica, dos freqüentes planos de estabilização e das altas taxas de inflação, o Banco do Brasil, assim como os demais bancos, usufruíam receitas inflacionárias decorrentes da defasagem de recebimentos e repasses de recursos de terceiros e da utilização de aplicações financeiras em detrimento de financiamento da atividade produtiva.

Com a extinção da Conta de Movimento, que garantia recursos a custo zero para as atividades do Banco do Brasil, a Empresa viu-se obrigada a voltar-se para o mercado. No entanto, durante o primeiro período após a extinção da Conta de Movimento, embora tenham sido criadas novas empresas e lançados novos produtos, esses movimentos vieram mais em defesa de uma posição no mercado ou como reação à legislação, do que como uma escolha consciente de novos rumos para a Organização. Uma condição ambiental – a extinção da Conta de Movimento por meio do Voto 045, do Conselho Monetário Nacional – determinou a posição do Banco do Brasil.

A adaptação foi determinada externamente pelo ambiente regulador e as atividades que o Banco do Brasil passou a desempenhar eram semelhantes às dos concorrentes, sem diferenciação significativa de produtos, o que reforça a classificação da escolha como “Seleção Natural” no período, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

O “alto determinismo” caracteriza-se pelo **elevado grau de regulamentação**, tanto no que se refere às características dos produtos, quanto aos níveis de performance, às exigências de capital e pressões legais e quanto aos meios de conduzir os negócios, segundo Hrebiniak e Joyce (1985). A indústria bancária apresenta essas características e, nesse período, exibiu fatores determinantes dessa condição, tais como o Voto 045 do Conselho Monetário Nacional, alterando o desenho do Sistema Financeiro e a regulamentação dos “Bancos Múltiplos”.

Além do “alto determinismo”, as condições ambientais, nesse período, não proporcionaram liberdade de escolha ao Banco do Brasil, o que caracteriza o processo de adaptação como “Seleção Natural”. A Conta de Movimento foi extinta e facultada à empresa Banco do Brasil a prática dos produtos e serviços bancários adotados pelas outras empresas do setor, que acabaram sendo regulados pela legislação dos “Bancos Múltiplos”. Coube ao Banco do Brasil, apenas, escolher a velocidade de introdução desses novos negócios.

A escolha estava condicionada às pressões políticas e governamentais que, apesar da extinção do mecanismo de ajuste automático de caixa, continuavam, durante esse período, a exigir do Banco do Brasil posição de banco de governo, o que limitou e até coagiu a ação gerencial. Segundo o entrevistado de Nº 4, as negociações para o acerto das atribuições do Banco do Brasil e o ressarcimento das operações feitas em nome do governo levaram cerca de um ano e meio.

A negociação da Conta de Movimento, no entanto, pode ter mostrado algum outro tipo de escolha que não a “seleção natural”, mas com pouca margem de manobra sobre a assunção da nova condição imposta pela legislação. A retirada das atividades de autoridade monetária

foi a força ambiental principal que impôs a transformação do Banco do Brasil em banco de dupla personalidade – público e privado.

Mas houve **escolha dos procedimentos** a serem adotados, como foi o caso da campanha de captação de 1986 e do plano para 1987 que, embora não tenha sido implementado em sua totalidade, serviu de diagnóstico para a implementação de ação gerencial em períodos subsequentes, principalmente no período 1995 a 1998. No entanto, o grau de escolha não foi suficiente para que a capacidade de escolha fosse classificada como “Escolha Diferenciada”, no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985). A campanha de captação que aconteceu no período veio como uma reação à perda da condição de ajuste automático das posições de caixa.

A criação de novas empresas – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, Administradora de Cartões, Banco de Investimentos BB BI, BBTUR Turismo e Centro Cultural Banco do Brasil CCBB – e o lançamento de produtos – Fundo Mútuo de Investimentos, Ações-Ouro, Caderneta de Poupança, Seguros, Cartão de Crédito, Compra e Venda de Barras de Ouro e Leasing Financeiro – talvez não viessem a acontecer com a velocidade que aconteceram não fosse a perda do mecanismo de “zeramento” automático do caixa da Empresa com a Conta de Movimento junto ao Banco Central, o que reforça a idéia de alta influência do ambiente nas escolhas da Empresa no período.

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. As empresas criadas e os produtos lançados no período só vieram a ter expressividade no período 1990 a 1994. Da mesma forma, 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.

Embora tenha havido lançamento de produtos e serviços na tentativa de sair do estreito domínio produto-mercado, no conceito de Miles e Snow (1978), a preocupação maior foi com a eficiência das operações vigentes e com a correção de problemas conjunturais que afetavam a performance da Empresa, o que caracteriza o caráter “Defensivo” da Organização. Exemplos são a campanha de captação que, conforme os entrevistados de Nº 1 e de Nº 2, veio para resolver problema de escassez de recursos após o encerramento do aporte automático por meio da Conta de Movimento. O NMOA Novo Modelo Organizacional de Agências, a nova estrutura de 1988, a organização da carteira internacional de 1988, a reestruturação da Direção Geral em 1989, o fechamento de superintendências regionais em 1989 são exemplos da busca de eficiência operacional no período.

Além disso, houve crescimento cauteloso das operações da Empresa e algumas reações internas e externas às novas condições de banco com características comerciais, o que reforça

o comportamento “Defensivo” do Banco do Brasil, embora tenha havido alguns sinais de adaptação “Analista” (Miles e Snow, 1978), pela convivência de um domínio estável representado pelas atividades típicas de governo – já nesse estágio, remuneradas pelo poder público – e de um domínio instável presente nos novos produtos lançados – Fundo Mútuo de Investimentos, Ações-Ouro, Caderneta de Poupança, Seguros, Cartão de Crédito, produtos de turismo – no esforço de conquista de mercado – campanha de captação – e na preocupação com o cliente. Foi, também, introduzida na Empresa a filosofia de administração estratégica, reforçando os sinais do caráter Analista da adaptação no período, evidenciados na preocupação com a ação gerencial na implementação dos planos formulados para enfrentar a turbulência ambiental. Porém o tipo predominante de adaptação foi o “Defensivo”.

Dentro do modelo de Miles e Snow (1978) do Ciclo de Adaptação Estratégica organizacional, o problema que teve maior relevância no período foi o “**Empresarial**”, em função do domínio produto-mercado. Novos produtos, novos mercados e novas empresas foram o foco da Empresa que criou a DTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, o BB BI Banco de Investimentos, a Administradora de Cartões, a BBTUR Turismo e o CCBB Centro Cultural Banco do Brasil e lançou a Poupança-Ouro, o Seguro de Vida, o OuroFix, a Conta-Ouro, o Fundo Ouro, a Compra e Venda de Barras de Ouro, o Cartão de Crédito e o Leasing Financeiro, dentre outros produtos.

Dentro do Problema Empresarial do Banco do Brasil no período, a questão mais relevante foi manter um conjunto estável de produtos e consumidores diante da mudança ambiental que lhe retirou parte de suas atribuições e lhe permitiu novas possibilidades de compor outros domínios produto-mercado. Esse foi o primeiro embate interno: a aceitação da nova realidade.

A solução acabou sendo a manutenção do domínio produto-mercado, uma vez que os novos produtos e serviços passaram a ter expressividade apenas nos períodos subseqüentes, havendo certa conservação da tradição anterior por todo esse período de contato com a nova realidade.

Em complemento ao problema Empresarial, o tipo “**Administrativo**” também teve importância no período. Como consequência da adoção da filosofia de Administração Estratégica, que procurava orientar a Empresa para o mercado e para o cliente, sem perder de vista as atitudes e a ação gerencial na implementação de estratégias formuladas, introduziu-se o NMOA Novo Modelo Organizacional de Agências que visava separar as atividades de atendimento ao cliente das de suporte, e assim promover o atendimento integral de suas necessidades.

Também teve início o processo de automação do Banco do Brasil, na busca da eficiência, evidenciando, embora de forma discreta, a importância do “**Problema de Engenharia**” no período, descrito no Ciclo de Adaptação Estratégica apresentado por Miles e Snow (1978).

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, já naquela época, não se encontrou um padrão único de comportamento organizacional. Pelo contrário, em um mesmo período foi possível identificar linhas de comportamentos recorrentes, sem, contudo, haver predominância clara de uma estratégia dominante.

O “*stakeholder*”, segundo o modelo de Mintzberg (1983) que mais influenciou a mudança do Banco do Brasil, de “autarquia de crédito”, segundo o entrevistado de Nº 4, 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. O entrevistado de Nº 4 cita o “time de chefes de departamento” como de grande influência nas principais decisões tomadas pela Diretoria e pelo Presidente da Instituição, naquele período. Da mesma forma, o Presidente da Empresa exerceu papel preponderante e, segundo o entrevistado de Nº 4, cabe a ele o mérito do processo de entrada no mercado amplo.

4.2.4 O CHOQUE DE MERCADO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (1990 A 1994)

4.2.4.1 AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

No período, a atuação do Banco do Brasil aponta para o fortalecimento da assistência aos setores produtivos.

Tendo presente a missão definida em sua “estratégia corporativa” de “apoiar o desenvolvimento econômico e social do País”, o Banco do Brasil iniciou os anos 1990 com dois desafios: fomentar setores e atividades capazes de contribuir para a retomada do crescimento econômico e desenvolver produtos e serviços que lhe permitissem manter-se na vanguarda, em termos de tecnologia e atendimento ao cliente.

Alguns aspectos que demonstram a filosofia de atuação que orientou as ações do Banco do Brasil no período foram: 1) o compromisso com o interesse público e com as aspirações da sociedade; 2) a melhoria contínua dos produtos e serviços; 3) a parceria com os clientes; 4) a capacidade de responder às mudanças do mercado; 5) a atuação competitiva; 6) a busca de sinergia de ações; 7) a valorização do trabalho inovador e criativo; e 8) a ascensão funcional baseada no mérito.

Durante o ano de **1990**, ocupou a Presidência da Empresa Alberto Policaro que permaneceu até maio de 1991.

Foi um ano de profundas mudanças na área econômica com a firme determinação do presidente Fernando Collor de Mello de combater a inflação e de promover a modernização da economia, provocando a implementação de medidas, tais como a reforma administrativa do Estado, a adoção de política fiscal marcada pela austeridade e a restauração dos instrumentos básicos de controle monetário.

Em 1990, houve o desmonte da máquina federal, que afetou profundamente o Banco do Brasil. De acordo com o entrevistado de Nº 1:

“A própria descontinuidade política afeta a gestão do Banco do Brasil – na medida em que sai presidente, entra presidente da república. Um período extremamente conturbado para o Brasil como um todo, chamado período Collor, fez com que o Banco do Brasil não fosse relevante diante do contexto de problemática nacional. Aí, o Banco do Brasil ficou à deriva, ou seja, foi conduzido independentemente da visão e do apoio do acionista majoritário – o Governo Federal”.

Diante desse cenário, o Banco do Brasil iniciou a implementação de ampla reforma interna, visando modernizar a Empresa e prepará-la para enfrentar os desafios previstos para a década. Foram removidas superposições de funções e deslocadas da Direção Geral para as agências as atividades de execução de tarefas. Assim, foram extintas 20 comissões em nível de chefia de departamento – maior nível técnico na época – e 61 de Chefia Adjunta – segundo nível técnico da ocasião – cujos desdobramentos provocaram o corte de 3.800 cargos. O número de pessoal da Direção Geral foi reduzido de 8% para 4% do total de pessoal da Empresa (Banco do Brasil, 1990).

Foi promovida revisão das funções dos órgãos diretivos, com destaque para a **criação das Diretorias de Recursos Humanos e de Crédito Rural** e a **extinção das de Comércio Exterior e de Administração**. Com a extinção da Diretoria de Comércio Exterior as funções de natureza normativa e administrativa sobre o assunto foram transferidas para o Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, ficando o Banco do Brasil com a prestação de serviços e realização de operações de financiamento do comércio exterior.

Mudou-se a filosofia de atuação dos funcionários administradores de ponta, de meros representantes do Banco “em funções burocráticas e sociais”, para “homens de negócio” (Banco do Brasil, 1990b, p.5). A consequência imediata foi a re-avaliação do desempenho dos titulares das Superintendências Estaduais, com rodízio e substituição dos administradores por funcionários mais sintonizados com as novas diretrizes. Também os administradores de agências e comissionados de nível médio de todas as agências e órgãos regionais do País passaram pelo mesmo processo de rodízio e substituições.

Promoveu-se processo de demissão, rescisões de contratos de trabalho, dispensa de menores estagiários e contratados por tempo determinado e aposentadorias, que contribuiu para a redução de 15.739 funcionários de março a dezembro de 1990, representando diminuição de 10% com relação ao ano anterior (Banco do Brasil, 1990b). Foi introduzido novo Plano de Cargos Comissionados que unificou, criou e extinguiu funções, visando privilegiar, em todas as dependências, o atendimento ao público.

Dentro de um programa denominado **Programa de Desmobilização de Bens Móveis e Imóveis**, o Banco do Brasil alienou 1.039 imóveis de sua propriedade que não estavam sendo destinados ao seu próprio uso, rescindiu o contrato de afretamento de um avião *Lear Jet* e alienou 41 veículos de uso. No mesmo período teve início o processo de licitação de mansões localizadas em Brasília e concluiu-se o projeto de alienação de imóveis funcionais. Foi a fase denominada pelo Banco de “compromisso com a racionalidade” (Banco do Brasil, 1990b).

No tocante aos negócios, foram iniciados estudos para entrada nas áreas de previdência privada e administração de fundos de capitalização e privatização.

No que diz respeito ao atendimento foi revigorado o PPMA Programa Permanente de Melhoria do Atendimento com treinamento de 66 mil funcionários, visando busca da satisfação do cliente. O PAP Projeto Atendimento ao Público surgiu para aprofundar discussões junto aos funcionários sobre a importância do cliente para a Empresa e para preparar equipes de funcionários para a realização de diagnósticos locais sobre a qualidade do atendimento e para a elaboração de planos de ação corretiva.

O Banco do Brasil passou a participar do sistema **Banco 24 Horas**, que permitia aos clientes de Cheque-Ouro portadores de cartão OuroCard serem atendidos em quase 200 quiosques espalhados por mais de 50 cidades (Banco do Brasil, 1990b).

A rede de CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações foi ampliada com a inauguração de 23 novas unidades, totalizando 135 centros instalados no País.

Em 1990, a Empresa criou o Banco do Brasil *Business Card* – Padrão Visa – o cartão internacional do Banco do Brasil destinado a empresas exportadoras, para cobertura de gastos efetuados por seus dirigentes ou funcionários, no exterior e no País, em viagens a negócios, serviço ou treinamento.

A área de planejamento da Empresa teve grande expressão na época e foi possível dar maior consistência ao processo de planejamento estratégico, iniciado em 1988.

Também a função marketing começou a se destacar no Banco do Brasil, a partir dessa época, principalmente, no que se refere às ações de promoção. Na visão do entrevistado de Nº 4:

“O marketing foi vitoriosíssimo (sic) nesse período. Medalha olímpica em Barcelona, no *voley*. Camisa amarela. Até hoje ninguém inventou nada melhor do ponto de vista de propaganda ou de promoção. Na época, não pagamos nem um tostão à Rede Globo para mostrar a torcida toda de amarelinho. Era uma questão de estratégia – colocar a torcida em frente à câmera. Dentre outras coisa boas, o marketing foi uma vitória interessante”.

Houve **resistência às mudanças**, principalmente no que diz respeito às novas exigências de perfil profissional para trabalhar no Banco do Brasil, na percepção do entrevistado de Nº 4, que assim se expressou a respeito do assunto:

“Por exemplo, quando todos os gerentes do Banco foram obrigados a fazer cursos de matemática financeira e a trabalhar com máquina HP 12C, nós tivemos uma avalanche de pedidos de aposentadoria. Gerentes preferindo ir embora para casa, a aprender matemática financeira. Absurdo. A revolução que isso provocou dentro do Banco foi um negócio enorme”.

Em 16 de maio de **1991** assumiu o Banco do Brasil Lafaiete Coutinho Torres, que permaneceu no cargo até 29.09.92.

O ano de 1991 representou tempo de intenso trabalho para o Banco do Brasil na consecução de seus objetivos, mas os resultados mostraram-se compatíveis com as possibilidades oferecidas pelo mercado bancário e pela conjuntura econômica.

O Banco do Brasil voltou-se para a **atualização tecnológica** e para a **ampliação e aperfeiçoamento do leque de produtos e serviços**, no sentido de obter os recursos necessários ao cumprimento da sua missão de “instituição financeira comprometida com o desenvolvimento nacional” (Banco do Brasil, 1991, p. 9).

Foram lançados o **OuroCard Internacional**, primeiro cartão de crédito com validade internacional emitido no Brasil, o Fundo-Ouro de Aplicação Financeira que substituiu a antiga Conta-Ouro e o Ouro Vivo, representado por barras circulares de ouro destinadas a poupadores e colecionadores. Foi preparado o lançamento do *Travellers* Cheque Banco do Brasil, o primeiro da modalidade a ser emitido por um banco brasileiro.

Continuou o processo de redução do quadro de pessoal e em 1991, o número de funcionário foi diminuído em 6.420 pessoas. Depois de sete anos sem contratação de pessoas, o Banco do Brasil abriu **seleção externa** e recebeu mais e um milhão de inscrições de candidatas (Banco do Brasil, 1991). Pela primeira vez em 83 anos, um concurso público do Banco do Brasil foi alvo de fraude e necessitou ser anulado. Também em 1991 foram modernizadas as relações entre capital e trabalho, com a incorporação da participação dos funcionários nos lucros da Empresa, no dissídio coletivo desse ano (Banco do Brasil, 1991).

Após 14 anos, o Banco do Brasil volta a promover **chamada de capital** com finalidade de ampliar o potencial de atuação no País e no exterior e acelerar a informatização da rede de dependências. (Banco do Brasil, 1991).

O Banco do Brasil continuou o programa de desmobilização, com alienação de imóveis não de uso e com venda de imóveis funcionais. Além disso, promoveu redução da sua participação acionária em outras empresas (Banco do Brasil, 1991).

Foi iniciada a implantação do **SGV Sistema Gerencial de Vendas** voltado para a formação de equipes de vendas externas de produtos, que teve como objetivo promover postura mais agressiva no mercado e incrementar vendas de produtos e serviços, bem como adotar a qualidade de atendimento no ambiente das filiais, como complemento do atendimento externo.

Em 1991, foi realizada a transferência da Diretoria da Área Internacional do Rio de Janeiro para Brasília, dentro do propósito de revisão da área para harmonização e racionalização da sua atuação.

Durante o ano de **1992** o Banco do Brasil teve como presidente Lafaiete Coutinho Torres, de 16.05.91 a 29.09.92; Luiz Antônio de Camargo Fayet esteve de forma interina na Presidência de 30.09.92 a 25.10.92 e Alcir Augustinho Calliari esteve no cargo de 26.10.92 a 15.02.95.

Foi o ano da priorização do **Programa de Qualidade Total**, cujo objetivo era alcançar excelência na prestação de serviços, por meio do controle da qualidade com o conseqüente aumento dos negócios.

Apesar da alternância de Presidentes, foi dada continuidade aos principais projetos do ano anterior de aperfeiçoamento de produtos e serviços e de modernização tecnológica. A Linha Direta BB – *home banking* – dirigida inicialmente a empresas, foi lançada com o objetivo de permitir a realização de operações bancárias sem necessidade de sair do escritório e, em 1992, se encontrava em teste piloto.

Em 1992, foram lançados produtos e serviços novos com a marca do Banco do Brasil e, dentre outros, destacaram-se os seguintes: Seguro de Obras de Arte, Seguro Importação e Fundo de Commodities, lançado em agosto de 1992, cujo principal objetivo era viabilizar o mercado futuro agrícola (Banco do Brasil, 1992c).

Durante **1993** permaneceu na Presidência Alcir Augustinho Calliari e a meta principal da administração do Banco do Brasil era transformar a organização em empresa moderna e competitiva, aumentar a liquidez e expandir a rentabilidade, condições básicas para o fomento do desenvolvimento econômico e social do País e a remuneração adequada do capital dos acionistas (Banco do Brasil, 1993).

Assim, as metas do período eram construir nova estrutura capaz de proporcionar atendimento de qualidade aos clientes, assegurar novas fontes de recursos para o desenvolvimento, garantir a solidez dos ativos e buscar investimentos mais rentáveis (Banco do Brasil, 1993). Da mesma forma, perseguiu-se desenvolvimento tecnológico e de pessoal, eliminação de desperdícios e de despesas, que não concorriam diretamente para os resultados financeiros, e combate à inadimplência.

Houve uma reorientação da Empresa para o lado do desenvolvimento social e econômico do País, compatibilizando as duas visões complementares do Banco do Brasil: o banco comprometido com os objetivos governamentais de impulsionar o desenvolvimento nacional e, ao mesmo tempo, a empresa com “feições mercantis que devia ser rentável, para remunerar os acionistas e os recursos confiados pela sociedade, e ágil na mobilização de recursos para satisfazer às necessidades de seus clientes e do mercado” (Banco do Brasil, 1993, p.10-11).

Durante 1993 e 1994, o Banco do Brasil começou a reagir às exigências do mercado, mas sua resposta era apenas de natureza econômica e não financeira. “Ele começa a aumentar sua base de clientes, mas não tem resposta financeira, não tem lucratividade”, na visão do entrevistado de Nº 1.

Na continuação do processo de levar o Banco do Brasil para o chamado mercado financeiro amplo, ou seja, atuar em todos os setores onde o mercado bancário já atuava, configurou-se o que o entrevistado de Nº 1 chamou de “**Choque de Mercado**”, que começou em torno de 1989 e durou até mais ou menos 1994, em que:

“O Banco descobre que não está preparado para a competição. E um dos itens mais vulneráveis nessa capacidade de competir era a capacidade de entender o cliente como dono da Empresa – a incapacidade. O cliente era visto como pretendente de crédito. O Banco era doador de recursos. E os funcionários eram soberanos de uma corte particular”.

Uma das maneiras de fortalecer a Empresa eram as aplicações que o Banco do Brasil acreditava saber fazer bem, dada a sua tradição no mercado. Então, a Empresa lançou-se no mercado por meio do “**Projeto Número Um**” com objetivo de conquistar a liderança na sua categoria. Segundo o entrevistado de Nº 1:

“Lançou-se o Banco nesse movimento de aplicações e foi o ponto mais vulnerável da história da Empresa. Houve um aumento dos negócios sem aumento de lucratividade. Exemplo desse processo foi o Projeto Número Um – 1993 e 1994 – que pretendia fazer do Banco do Brasil o maior banco do Brasil, começando com as operações de crédito”.

O despreparo da Empresa em garantir condições de retorno das operações de crédito, levou o Banco do Brasil a uma situação de profunda vulnerabilidade, dada a alta taxa de inadimplência que ocorreu no período. As aplicações cresceram, mas disparou a taxa de inadimplência, colocando em risco a sobrevivência da Instituição. Este foi o ponto mais

vulnerável da história recente do Banco do Brasil, que culminou com uma grave crise de liquidez. Segundo o entrevistado de N° 1:

“No choque de mercado, o Banco estava desesperado perdendo a Conta de Movimento e resolve ir para as aplicações. O dinheiro é emprestado e as operações são renovadas a cada três meses. Com isso, há uma suposta presunção, até de que tudo vai bem. Vai bem porque está tudo em dia, está re-pactuado. E, aí, isso é cruel. É o momento mais cruel da história do Banco, porque isso dá resposta econômica, vai para o balanço, é contabilizado o resultado, só que não entra dinheiro no caixa. E nenhuma empresa quebra por insuficiência econômica. Quebra por insuficiência financeira. Se a empresa tiver caixa, não quebra”.

Diante das perspectivas de introdução do **Plano Real** na economia, com forte alteração no quadro de estabilidade econômica, e forte impacto na liquidez das instituições financeiras, o Banco do Brasil limitou-se a constituir um “colchão de liquidez” que ajudaria a atravessar a crise. Segundo o entrevistado de N° 3:

“Por não se enxergar que a mudança se avizinhava com a necessidade de estabilização, não se percebeu que o equilíbrio econômico e financeiro do Banco do Brasil iria ser afetado. Em 1993, foi feito um estudo sobre a situação do Banco em cenário de estabilização de preços. O Banco sobreviveria nessa nova realidade de estabilização? O estudo envolvia uma série de sugestões de como melhorar a situação nessa nova realidade. Mas a expectativa do presidente de então era de que, de fato, a queda de rentabilidade não fosse acontecer. Com a estabilidade inflacionária, bancos de menor porte quebrariam e isso iria provocar uma corrida de depósitos para o Banco do Brasil, que ganharia forte incremento de participação no mercado, o que levaria ao seu re-equilíbrio. Dessa forma, os prejuízos que a gente anunciava não iriam acontecer”.

As mudanças necessárias não foram feitas e a única ação desenvolvida foi a formação de um “colchão de liquidez” que iria ajudar o Banco do Brasil a atravessar a crise de liquidez que se formava, em função da perda dos ganhos de *floating* inflacionário, decorrente da nova realidade que se avizinhava – o Plano Real. Para o entrevistado de N° 3:

‘Essa foi uma providência tomada que foi realmente extremamente importante e necessária, porque a liquidez foi bastante abalada e bastante afetada depois do segundo semestre de 1994 com a adoção do Plano Real – julho de 1994. Daí, o Banco passou a ter perdas fortes de caixa e o “colchão de liquidez”, que foi montado, foi extremamente importante para atravessar essa fase inicial de adaptação à nova realidade’.

A partir de 1990, o Banco começou a introduzir, em suas práticas empresariais, modelos de gestão e processos voltados para o mercado e passou a preocupar-se com o cliente. Segundo o entrevistado de N° 3, foi quando o **planejamento estratégico** começou a ganhar maior importância com o crescimento da percepção de que a Empresa teria de competir por espaços mercadológicos para manter-se no mercado.

No que se refere a novos negócios e a novos produtos, em 1993 o Banco do Brasil desenvolveu o projeto da CPR Cédula de Produto Rural, lançada em 1994, e associou-se,

por intermédio de sua subsidiária BB Banco de Investimento, à Brasilprev Previdência Privada S.A., para atuar em parceria com empresas seguradoras.

Durante 1994, a Presidência ainda era ocupada por Alcir Augustinho Calliari, que permaneceu até 15. 02.95.

A partir do Plano Real, passou-se a operar em quadro extremamente adverso com encolhimento do tamanho do mercado, redução drástica das receitas de *floating* e o rigor da política monetária. Os bancos particulares adaptaram-se à nova realidade, fechando agências e cortando pessoal, o que foi mais complexo para o Banco do Brasil. Assim, começou o desafio da Empresa de ajustar-se às condições de uma economia estabilizada (Banco do Brasil, 1994).

Reforçou-se, nesse ano, o papel do Banco do Brasil como **agente do desenvolvimento** o que exigiu “paciente trabalho de reatamento dos vínculos com os setores públicos, a sociedade e os escalões técnicos do Governo” (Banco do Brasil, 1994, p.07).

Em 1994, o Banco do Brasil investiu maciçamente em **automação** (Banco do Brasil, 1993). O Plano Diretor de Informática ganhou grande impulso no ano, com vários projetos em implementação, dentre os quais: 1) ABA Automação Básica de Agências; 2) Programa de Modernização Administrativa das Agências no Exterior; 3) Linha Direta BB - sistema que permitia realizar operações bancárias diretamente da casa ou empresa do cliente; 4) EDI *Eletronic Data Interchange* que permitia maior rapidez e segurança na troca de informações em serviços de compensação eletrônica; 5) POS Terminais de Pontos de Vendas instalados em estabelecimentos comerciais; e 6) TAA Terminais de Auto-Atendimento.

Na área de recursos humanos, três fatos principais se destacaram no ano de 1994: modernização da política de pessoal; recuperação do Plano de Cargos e Salários, embora permanecessem as defasagens com relação aos salários praticados antes do Governo Collor; e Programa de Treinamento para Altos Executivos, em convênio com diversas universidades e escolas no País – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade de São Paulo, Universidade de Brasília, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Fundação Getúlio Vargas.

Na dimensão produtos e serviços, o Banco do Brasil disponibilizou novas modalidades de fundos e implementou a CPR Cédula de Produto Rural, colocando no mercado novo instrumento para negociação em bolsa de mercadoria, por meio da venda de produtos agropecuários para entrega futura.

No entanto, a despeito dos esforços do Banco do Brasil, a rentabilidade manteve-se baixa, nesse ano.

4.2.4.2 ANÁLISE TEÓRICA

Durante o período 1990 a 1994, passados os efeitos do Plano Collor com drástico “enxugamento” da liquidez e perda de *floating*, 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 interno do Banco do Brasil era de abertura para o mercado, permanecendo, contudo, a **crise de identidade** – público versus privado – e de forte **crise de liquidez** provocada pela perda de *floating* decorrente do estancamento do processo inflacionário, resultante dos planos econômicos.

O Banco do Brasil continuou sua trajetória de entrada em novos negócios, lançamento de novos produtos e constituição de novas empresas.

Na tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), a escolha organizacional, no entanto, ocorreu por “**Seleção Natural**”, com “alto determinismo ambiental” e “baixa escolha” ou ação gerencial da Empresa.

Foi um período de difícil adaptação para o Banco do Brasil, que, embora tenha percebido os problemas que se avizinhavam com o lançamento do Plano Real, não foi capaz de fazer as escolhas mais apropriadas, até mesmo, em função das pressões externas que existiam, pelo fato de se enxergar a Empresa como executora de políticas públicas, sem a adequada remuneração das atividades e sem a assunção dos riscos das operações feitas em nome do Governo.

No modelo de Miles e Snow (1978), de adaptação organizacional, o Banco do Brasil se aproxima do que os autores chamam de organização “**Exploradora**”, no período. A Empresa buscou oportunidades no mercado, experimentando respostas às mudanças e tendências do ambiente. Nesse período, foram criados novos produtos, tais como o cartão de crédito internacional, o fundo de commodities, o fundo ouro, o *traveller* cheque e outros. Novas empresas foram criadas, tais como: BB Securities e Brasilprev, na busca de novos domínios produto-mercado.

Na adaptação “Exploradora” do Banco do Brasil, a solução encontrada para o “**Problema Empresarial**” – de domínio produto-mercado – foi a ampliação do domínio com o lançamento de produtos e a criação de novas empresas, além do crescimento por desenvolvimento de produto e penetração no mercado. Essas soluções caracterizam a empresa “Exploradora” da tipologia apresentada por Miles e Snow (1978).

O esforço de crescimento do Banco do Brasil manifestou-se, no período, por meio do **Projeto Número Um**, que tinha como objetivo ser o primeiro Banco do Brasil, iniciando pelo mercado de São Paulo, o que acabou elevando de maneira acentuada as aplicações, embora sem o devido cuidado com as condições de pagamento dos tomadores de empréstimos. Essa decisão teve como resultado acentuada inadimplência.

A solução ao “**Problema Empresarial**” adotada no âmbito da adaptação “**Exploradora**” passou, também, pela valorização das funções marketing e planejamento, como instrumentos de busca de novos domínios produto-mercado. Foi criado um Comitê denominado COPOM Comitê de Planejamento, Orçamento e Marketing, para tomar as decisões relacionadas a essas funções.

No entanto, o Banco do Brasil aproximou-se, também, no período 1990 a 1994, do tipo “**Analista**”, descrito por Miles e Snow (1978), operando, claramente, em dois tipos de domínios produto-mercado: um relativamente estável e outro em permanente mudança, ambos caracterizados pela “dualidade pública-privada” da Empresa. O lado público

continuou suas práticas, freqüentemente, reforçadas ou desestimuladas com a alternância da coalizão dominante e por forças ambientais externas e internas à Organização, ao mesmo tempo em que o lado privado ousou no mercado à procura de espaço de atuação.

No tipo de adaptação “**Analista**”, o “**Problema Empresarial**” passa a ser o dilema de identificar e explorar novos produtos ou manter os produtos e consumidores anteriores, segundo Miles e Snow (1978).

O Banco do Brasil sofreu período de extrema vulnerabilidade na tentativa de conciliação dos seus dois tipos de domínio: competir no mercado sem abrir mão das funções de desenvolvimento do País, da forma tradicional como operava por longo período. O Projeto Número Um e a crise de inadimplência, principalmente no crédito rural, foram reflexos dessa luta e crise de identidade, que persistiu durante todo o período 1990 a 1994.

O “**Problema Administrativo**” na organização “**Analista**” consiste em diferenciar estrutura e processos para os dois domínios existentes (Miles e Snow, 1978).

O Banco do Brasil teve esse problema. Nesse período, criou a Diretoria de Crédito Rural como forma de enxergar melhor as ações voltadas para atividades de desenvolvimento. Além disso, a Empresa passou por reestruturação organizacional, criando a Diretoria de Recursos Humanos e extinguindo a de Comércio Exterior e de Administração. Também, promoveram-se desmobilização e alienação de imóveis. Adotaram-se Programa de Qualidade Total e de treinamento de altos executivos e promoveram-se corte de cargos e comissões e rodízio e substituição de administradores.

O “**Problema de Engenharia**” de Miles e Snow (1978) manifestou-se nesse período caracterizando-se pela defasagem tecnológica existente frente à concorrência. O comprometimento da infra-estrutura tecnológica já era evidente e os novos negócios salientavam ainda mais essa questão.

A solução foi projetada em um plano denominado “Plano Diretor de Informática”, que reconhecia a defasagem e previa ações para retirar a Empresa da situação de desvantagem em que se encontrava. Nesse período, foi criado o *Homing Banking* denominado “Linha Direta BB” e iniciou-se a participação do Banco do Brasil no “Banco 24 Horas”. Iniciaram-se os investimentos em automação, que foram completados nos períodos seguintes.

Por outro lado, as mudanças ambientais resultantes da estabilização econômica foram percebidas, mas pouco foi feito para evitar a crise de liquidez e perda de rentabilidade que ocorreram ao final desse período, e para sair da situação gravosa de estrutura de custos que se instalara a partir de 1986. Também não foram adotadas medidas capazes de reverter o hiato tecnológico que se formara, a partir da conquista de novos domínios produto-mercado, e do crescimento no mercado. Esses fatos caracterizam o comportamento “**Reativo**” da Empresa no período, segundo o modelo de Miles e Snow (1978).

As **estratégias** adotadas pelo Banco do Brasil foram de crescimento, com elevação das aplicações – Projeto Número Um; de racionalização de despesas e de modernização, consubstanciadas na revisão da estrutura organizacional; e de aumento de rentabilidade, buscada na expansão dos negócios, na racionalização e em novos produtos e negócios; de formação de “colchão de liquidez”, para fazer face às necessidades de caixa advindas do estancamento do processo inflacionário e da perda de rendimentos originários das aplicações

financeiras abundantes; de desmobilização, com venda de imóveis não de uso e de imóveis funcionais, seguindo a prática do Governo Federal.

Também nesse período o padrão comportamental do Banco do Brasil não se apresentou único, em função da diversidade de negócios e da complexidade administrativa da Empresa, não sendo fácil identificar uma única estratégia dominante no período, mas um grupo de ações convergentes sinalizadoras dos padrões adotados.

Os **públicos** que mais influenciaram as mudanças foram, no **âmbito externo**, os competidores e os clientes e, no **âmbito interno**, o que o entrevistado de Nº 1 chamou de “elite de pensamento estratégico”, formada por altos funcionários que foram capazes de colocar os principais dirigentes – Presidente e Diretores – a par dos riscos e vulnerabilidades da Empresa, mas que não foram capazes de influenciar a implementação de medidas necessárias à saúde financeira da Empresa, em função do caráter “presidencialista” da Organização ou da “forte presença do presidente na Empresa”, conforme citam os entrevistados de Nº 1 e de Nº 2, respectivamente.

4.2.5 CHOQUE DE ADMINISTRAÇÃO E DE RESULTADO (1995 A 1998)

4.2.5.1 AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

No período 1995 a 1998, 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**.

A partir de 1995, o forte aperto de liquidez, decorrente do monitoramento da política monetária, tornou delicada a situação de vários bancos, até 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, notadamente nas áreas de telecomunicações, energia elétrica e mineração.

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

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*, por conta da redução dos ganhos inflacionários, causaram forte impacto no seu desempenho financeiro (Banco do Brasil, 1995a).

Nesse contexto, antes mesmo de assumirem a direção do Banco do Brasil, o Presidente e os potenciais diretores reuniram-se para planejar a atuação da Empresa durante sua gestão. O entrevistado de N° 3 descreveu esse processo de planejamento da seguinte forma:

“Ali, se desenhou o plano para os primeiros dois anos da administração. Nós focamos um horizonte temporal de dois anos, para que a administração, ao assumir, começasse implementando ações para reverter a situação caótica em que se encontrava a Empresa”.

Diante do quadro de reestruturação do sistema financeiro e de dificuldades enfrentadas por grande parte dos bancos, o primeiro passo para a elaboração do plano foi a realização de um profundo diagnóstico da situação da Empresa, que trouxe à tona a situação difícil em que ela se encontrava. Segundo o entrevistado de N° 4:

“Nós descobrimos que o Banco estava com um furo de caixa de mais de R\$ 5 bilhões. E demoramos, alguma coisa em torno de 10 meses, para resolver esse problema. Finalmente o Banco não tinha mais problema. Não estava mais indo a desconto e nem recorrendo a outros mecanismos”.

O plano foi chamado de Programa de Ajuste 95/96, porque era exatamente o necessário fazer naquele primeiro momento. 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. Segundo o entrevistado de N° 2:

“Havia três problemas: 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”.

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. Segundo o entrevistado de N° 2:

“Com o aumento dos serviços seria possível reduzir os efeitos de inadimplência, já que o crédito não teria mais tanta relevância. Então, a saída era direcionar o Banco para banco de varejo, aumentando sua escala de produção e, com isso, aumentar as receitas de tarifas sobre serviços”.

Só que não era possível fazer isso sem uma infra-estrutura tecnológica adequada que aliviasse o custo acentuado de pessoal que o Banco do Brasil possuía, quando comparado ao mercado. Então, conforme declara o entrevistado de N° 2:

“Nós tínhamos que promover, também, um mecanismo de redução de custo de pessoal que teria as suas atividades substituídas por atualização tecnológica. Então, o Banco desenvolveu um programa extremamente forte de atualização tecnológica – um plano de investimentos muito ousado – que permitiu reduzir a força de trabalho de forma expressiva”.

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 trabalhava 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 portfólio 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. Na visão do entrevistado de N° 3:

“Começou a acontecer uma série de mudanças: mudança cultural, mudança de processo de gestão e mudanças mercadológicas. Novos produtos voltaram a ser lançados. Processos de gestão foram introduzidos para orientar as estratégias”.

Com o objetivo de reduzir custos dentro do **Plano de Redução de Custos e Recuperação de Despesas** e assim corrigir a deficiência da Empresa em termos de geração de receitas suficientes para manter o equilíbrio econômico-financeiro, foi preciso adotar medidas enérgicas. O entrevistado de Nº 3, assim se manifestou:

“Foi necessário demitir pessoas. Isso introduziu uma mudança cultural bastante grande. Nunca na história do Banco, tinha sido proposto um plano de demissão, ou sido implementado um plano de demissão em massa como em 1995”.

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. O entrevistado de Nº 4 disse:

“Era preciso tirar gente do Banco. Nós tínhamos absoluta segurança de que havia gente sobrando. Havia 140.000 pessoas no Banco, naquele instante –funcionários e estagiários – e uma folha de pagamento de R\$ 6,5 bilhões no ano. A gente sentia que, se não fizesse nada, o Banco ia começar a dar prejuízo e os prejuízos seriam estruturais. Não tinha como reverter, como ganhar dinheiro para pagar essa folha de pagamento. Não tinha mercado para isso. Então, uma providência seria reduzir o tamanho da Empresa. E, obviamente, por ser uma empresa governamental, a agente entendeu que o ideal era fazer um voluntariado e não demissões sumárias. Não que demissão sumária não fosse possível. Era, muito embora, na cultura da Empresa, estivesse impregnado que todo mundo era estável. O problema era que a Empresa não tinha condição de demitir, não tinha hábito de demitir. No fundo, o que acontecia, é que nós não sabíamos demitir. Não era próprio da cultura da Empresa fazer esse tipo de coisa”.

O PDV Programa de Desligamento Voluntário foi, realmente, algo extremamente importante para a cultura do Banco do Brasil, porque quebrou o paradigma da estabilidade. No lugar da estabilidade, foi construído o conceito de “empregabilidade”, que diz respeito à preocupação do funcionário em ser empregável em qualquer tempo, independentemente de estar trabalhando para o Banco do Brasil. Esse movimento, segundo o entrevistado de Nº 3:

“começou a mudar bastante a cabeça do funcionário, que passou a se engajar mais, passou a se integrar mais em esforços. Havia uma equipe muito aguerrida e batalhadora como sempre foi, mas passou a ser mais ainda com essa quebra de paradigma no que diz respeito à questão de relação de emprego que existia até então”.

A mudança cultural produzida com o PDV Programa de Desligamento Voluntário fez com que as pessoas alterassem sua forma de se relacionar com a Empresa. Segundo o entrevistado de Nº 4:

“De repente, as pessoas começaram a vislumbrar que aquela acomodação, aquela zona de conforto – não vejo, não ouço, não ligo – começou a incomodar. A zona de conforto foi quebrada. Talvez, seja esse o maior resultado, o maior produto do PDV: a quebra da zona de conforto, a substituição do conceito de estabilidade pelo de empregabilidade e a certeza que as pessoas passaram a ter de que, se elas não derem resultado, elas correm risco”.

O resultado do Programa de Desligamento Voluntário PDV foi uma redução de cerca de R\$ 37,4 milhões, em termos nominais, na folha de pagamento, já em agosto de 1995. O número de funcionários saiu de 119.380, em 1994, para 94.669, em 1995 (Banco do Brasil, 1995a).

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.

Da mesma forma que se deu mais poder aos administradores, houve necessidade de definição de responsabilidades e avaliação de seu desempenho, a partir das estratégias formuladas para cada negócio. Nesse contexto, foi introduzida a “**Administração por Resultados**” em todos os níveis organizacionais.

O desenho organizacional e o processo de trabalho da Diretoria foram modificados. Sobre esse assunto o entrevistado de Nº 5 assim se manifestou:

“No primeiro dia que nós chegamos no Banco, já foram todos os diretores trabalhar na mesma sala. O Banco tinha seis diretores. Cada um dos seis diretores ocupava um andar e tinha um batalhão de assessores. Havia um problema de comunicação, um atraso das decisões do Banco pelo tamanho que assumia cada uma dessas diretorias. Então, cada diretor foi para essa sala, e tinha direito a levar só um assessor, que ficava em outra sala, uma sala só da assessoria. Na estrutura anterior, um diretor mandava uma correspondência a um outro diretor e aquela correspondência era examinada por um grupo de assessores que dava sua interpretação sobre o que o outro diretor dizia. Quer dizer, era um negócio de maluco”.

Daí, 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.

Sobre a criação da Unidade de “Controladoria”, o entrevistado de Nº 3, assim se manifestou:

“A criação de uma controladoria foi um dos trabalhos, que eu reputo de uma importância bastante grande, em termos estruturais da Empresa. Não que não

existissem determinadas ações espalhadas pela Organização. Mas, não existia um processo integrado de apoio à gestão, um processo estruturado com informações e modelo que pudesse orientar o Banco na melhoria do seu desempenho. Não existiam programas voltados para reduzir custos em curto espaço de tempo, o que era a grande prioridade”.

Dentro desse mesmo plano – Plano de Otimização da Capacidade Operacional – procedeu-se a **revisão da rede de dependências**, com encerramento das atividades de 108 agências no País e de oito dependências no exterior, durante 1995.

Desde 1977, estudava-se no Banco do Brasil a necessidade de reduzir o tamanho das mega-agências. Segundo o entrevistado de Nº 4, “A gente tinha algumas agências, impressionantemente, inchadas. Tinham gente demais”. Em 1990, foi feito um trabalho, encomendado pelo Presidente, para subsidiar o fechamento de agências, o qual concluiu que apenas 20% das agências do Banco do Brasil estavam situadas em municípios que possuíam arrecadação acima da média de arrecadação das cidades de sua faixa. Os outros bancos concorrentes do Banco do Brasil estavam com situação inversa – Bradesco, 75%; Itaú, 90%; Unibanco, 80%. Ficou provado, naquela época, segundo o entrevistado de Nº 4, que a rede do Banco do Brasil estava equivocada.

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. Sobre a forma como o Banco do Brasil reagiu no mercado, o entrevistado de Nº 1 assim se manifestou:

“No mercado, nós fomos absolutamente agressivos. Tudo o que se pensou em fazer no Projeto Banco Múltiplo, que por razões políticas ou circunstanciais não foi feito, nós fizemos aqui. Ou seja, pegamos todas as subsidiárias e incrementamos o negócio delas. Mais que isso, lançamos o Banco na área de seguridade”.

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.

O Banco do Brasil era um corretor, que vendia seguros de dez empresas seguradoras. Para o entrevistado de Nº 5:

“Aquilo era um absurdo. Decidimos fazer as nossas empresas. Aí, criamos empresas. Já estava andando a Brasilprev e criamos a Brasilcap para vender capitalização, em 1995. Também montamos a Aliança do Brasil, em 1996, e criamos a Brasilsaúde, em 1995, e a Brasilveículos, em 1996. Transformamos a antiga corretora em uma grande seguradora. Isso foi, também, uma ação brutal”.

Na área da DTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, houve uma explosão em termos de crescimento como a maior *Asset Management* do Brasil, segundo o entrevistado de N° 5.

Na implementação do **Plano de Otimização dos Recursos Humanos**, foi introduzida a gestão de desempenho com o propósito de subsidiar a Participação nos Lucros e Resultados PLR, mas, também, com o objetivo “de mostrar, para as pessoas, que resultado era a palavra de ordem, e de, no futuro, subsidiar demissões daqueles que não dessem resultado”, segundo o entrevistado de N° 4. A remuneração variável veio, então, da crença da direção da Empresa de que remuneração fixa gerava acomodação. O entrevistado de N° 4 afirmou:

“A remuneração variável do Banco é muito bem montada e metodologicamente correta. Eu acho que é uma das coisas melhores que eu já vi no mercado. Isso porque ela leva em conta alguns aspectos com os quais normalmente as empresas não estão muito preocupadas. Dentre outros, o desempenho da equipe. Se a equipe tem um bom desempenho, o resto vem por gravidade. A remuneração variável veio para dar um tiro no galinheiro da acomodação, da zona de conforto”.

O processo de crédito praticado até então acabou agravando a situação de inadimplência e levando o Banco do Brasil à acumulação de prejuízos decorrentes de empréstimos não liquidados. Foram adotadas medidas para reverter essa situação, conforme estava previsto nas **Medidas Emergenciais de Impacto** do Programa de Ajustes 95/96. O entrevistado de N° 5 declarou:

“O Banco foi acumulando prejuízos e tivemos de fazer uma reestruturação grande na área de crédito. O crédito não era centralizado e foi centralizado. Tiramos a responsabilidade da ponta. Dividimos a responsabilidade daquele que analisa o crédito com aquele que tem o poder de negociação, que conversa com o cliente. Não só para dar transparência ao processo, mas também para dar independência. Quem analisa o crédito não é quem negocia com o cliente. Diminuímos muito o poder do gerente ou do superintendente de conceder crédito”.

A reforma no processo de crédito passou por mudanças no sistema de crédito, por melhor caracterização de clientes, por avaliação de riscos, por definição de limites de crédito de empresa e de cliente, por sistema de controle e por forte suporte tecnológico, necessário para que a Empresa pudesse crescer de forma mais organizada e mais consistente.

Inaugurou-se, em 1995, nova etapa no relacionamento entre o Tesouro Nacional e o Banco do Brasil, com encaminhamento de pendências relativas ao **reconhecimento de dívidas** com a Empresa – R\$ 4,6 bilhões foram reconhecidos em 1995 (Banco do Brasil, 1995a). A partir daí, as novas demandas passaram a ser atendidas mediante prévia formalização, de modo a assegurar ao Banco do Brasil o efetivo direito de recebimento.

As principais medidas na área internacional foram no sentido de integração do banco externo ao banco interno. O entrevistado de N° 5 confirma essa percepção:

“O Banco do Brasil sempre teve um banco interno e um banco externo. Nós integramos esse banco externo ao banco interno até para impulsionar essa possibilidade a mais que o Banco tinha. Assim, o diretor responsável pela área internacional passou a ser, também, responsável pelas empresas – pessoas jurídicas – e integrou o apoio ao cliente com nossas linhas de crédito e com nossas agências externas, integrando o apoio às necessidades de nossos clientes pessoas jurídicas”.

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. Segundo o entrevistado de Nº 1:

“Quando a administração assume, em fevereiro de 1995, nós não tínhamos dinheiro para pagar a folha de pagamento. Uma crise muito forte. Muito forte. Porque nós não tínhamos resultado para pagar a folha de pagamento, nós estávamos tomando dinheiro no mercado para pagar o custo da folha. Era a grande realidade, dura realidade”.

O primeiro movimento para resolver o problema de liquidez foi uma **campanha de captação**, que, em 90 dias, colocou para dentro do 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, embora não tenha obtido os resultados esperados, 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.

As razões do endividamento apontadas estavam nos planos econômicos frustrados do passado – Plano Collor, Plano Bresser, Plano Verão. Segundo o entrevistado de Nº 6:

“Cada plano que passava deixava no endividamento dos agricultores um acréscimo grande. E o Banco, como grande financiador da agricultura – ocupa 70% do mercado de créditos agrícolas – se viu em complicações. Precisava fazer um trabalho nesse processo de relacionamento com o setor produtivo rural, que tinha um forte componente político”.

Então, montou-se um programa de transformação dessa relação do Banco com o meio rural, que, segundo o entrevistado de Nº 6, foi dividido em três vertentes. A **primeira vertente** foi resolver o problema do passado. Isso foi feito por meio: 1) da instituição do processo de “securitização” das dívidas, em que o Governo compra os débitos e dá prazo aos produtores para pagamento; 2) por meio do PESA Programa de Estruturação e Saneamento de Ativos, que permite que os produtores comprem um papel do Governo e paguem no longo prazo e 3) por meio do Programa de Reestruturação de Cooperativas.

A **segunda vertente** foi melhorar os instrumentos de financiamento, na visão do entrevistado de Nº 6. A **terceira vertente** foi modernizar a agricultura, por meio da colocação de instrumentos de comercialização e de venda antecipada, como é o caso da CPR Cédula de Produto Rural e de mecanismos de entrada no mercado de opções, que permitem proteção no mercado.

Segundo o entrevistado de Nº 1, na elaboração do Programa de Ajustes 95/96, foram eliminados os “achismos” e houve uma tomada de posição científica que foi o retrato sincero do Banco do Brasil. Antes de 1995, era comum encontrar o que ele chama de “**Administração Impressionista**”, em que determinadas pessoas têm impressões e tomam decisões sobre impressões. A partir de 1995, segundo ele, houve o propósito de se fazer uma “**Administração Expressionista**”, o que significa, para o entrevistado de Nº 1: “eu expressei meus desejos, em cima de sua excelência, o fato, e os resultados expressarão o acerto ou erro das decisões”.

Os **resultados** decorrentes do Programa de Ajustes 95/96 demandaram mais tempo do que o desejado. No entanto, vitórias importantes foram conseguidas, tais como: 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).

Mas as mudanças não ocorreram de forma espontânea. Houve **pressões** externas que influenciaram o processo de transformações organizacionais do Banco do Brasil. Na visão do entrevistado de Nº 2:

“Na origem, a pressão veio da sociedade. De repente, a tese de que privatização é algo que faz bem para a sociedade como um todo começou a ganhar corpo. Então, a sociedade começou a construir uma percepção de maior exigência, de competência e de capacidade de geração de bons resultados, aliada à boa prestação de serviços. O Governo incorporou essa percepção e também exerceu sua pressão sobre o Banco do Brasil, exigindo uma postura mais eficiente. Esses sinalizadores, da sociedade e do Governo, se harmonizavam bastante com a cabeça do Ximenes, era o que ele também pensava, e ele é que viveu esse processo, de fato”.

Além de pressões, houve **resistências** às mudanças que se processavam. Quando da mudança da sistemática de nomeação de gerentes de agências de nível 1 – maiores agências – houve resistência de políticos que costumavam indicar seus nomes para ocupação de cargos. Segundo o entrevistado de Nº 4, “a gente contrariou muitos interesses” nas nomeações.

O **sindicato** não teve influência no processo de mudança no período 1995 a 1998, na visão do entrevistado de Nº 3:

“O sindicato perdeu o bonde da história. Ele poderia ter sido um aliado nesse processo. Poderia ter percebido que houve uma mudança forte, no País, da relação de emprego e da condição de emprego. Ele não se apercebeu. A massa dos

bancários continuou para uma determinada direção, principalmente, de bancários do Banco do Brasil, e ele acabou não se tornando um aliado nesse processo. Ele continuou querendo, efetivamente, reagir contrariamente, bater, criticar e não procurou agregar valor”.

Segundo o entrevistado de Nº 2, o Banco do Brasil é uma instituição com uma forte presença do presidente e depende muito da orientação que o presidente dá. E o Presidente foi o grande **líder** nesse processo de mudanças ocorrido a partir de 1995, assumindo a estratégia da Empresa como a sua própria estratégia. Também para o entrevistado de Nº 3, esse líder foi o Presidente Paulo César Ximenes que:

“além de um grande líder, é uma pessoa carismática, uma pessoa de bom trato. Soube trazer e reunir pessoas de talento e de capacidade de realização. Pelo tamanho dessa empresa, pela complexidade que ela tem, com toda a sua complexidade de distribuição espacial, em termos de tecnologia, foi uma verdadeira revolução o que ele conseguiu”.

De um modo geral, o ano de 1995 foi marcado por muitas dificuldades, mas foi bastante produtivo para o Banco do Brasil, na implementação de suas estratégias de: ampliação do portfólio de negócios; maior eficiência de custos; melhores produtos e serviços; mais qualidade no atendimento; e efetiva modernização da Empresa.

Durante o ano de **1996**, esteve à frente do Banco do Brasil a equipe formada por Paulo César Ximenes Alves Ferreira.

O ano de 1996 “pode ser considerado um marco na história do Banco do Brasil, com ajustes de dimensões comparáveis às que sucederam à reforma bancária de 1965 e à extinção da Conta de Movimento em 1986” (Banco do Brasil, 1996b, p. 5).

No final de 1995 e início de 1996, aflorou um grave **problema com a qualidade da carteira de créditos** do Banco do Brasil. Na visão do entrevistado de Nº 3:

“Com todo o problema que o País vivenciou nos últimos anos inflacionários, nos anos anteriores, o Banco continuou assistindo fortemente a atividade produtiva, enquanto os bancos privados estavam, basicamente, direcionando seus recursos para títulos públicos e alocando seus recursos na ciranda financeira”.

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. O entrevistado de Nº 3 se refere a esse fato da seguinte maneira:

“Nós começamos a ter uma forte inadimplência. Então, isso provocou prejuízos fortíssimos ainda em 1995 e 1996. Em 1995, os prejuízos vieram não só em função do que a gente costumou chamar de prejuízo estrutural – o Banco gerando receitas insuficientes para cobrir suas despesas correntes – como, também,

pelo fator inadimplência. Os prejuízos foram bastante significativos. Em 1995, a gente teve um prejuízo de mais de R\$ 4 bilhões e, no primeiro semestre de 1996, um prejuízo de algo em torno de R\$ 6 bilhões”.

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;
- 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;
- 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;
- 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, que segundo o entrevistado de N° 3, foi uma “capitalização jamais vista no mercado brasileiro, para repor a condição de solvibilidade do Banco, com o nível de capital mínimo para operar em patamares adequados”.

Segundo o entrevistado de N° 1, a capitalização foi uma espécie de acerto de contas com o acionista:

“O que você me deve, precisa me pagar e as nossas relações não serão mais promíscuas, do ponto de vista financeiro. O presidente diz: eu vou fazer um retrato sincero da Empresa e preciso da certeza de que o acionista está disposto a exercer seu papel de dono”.

O acerto de contas com o acionista “foi levado ao limite, até o ponto de apresentar-se uma conta de R\$ 8 bilhões e o acionista assumir a conta. Então, o acionista fez o seu papel”, na visão do entrevistado de N° 1.

Na mesma linha, o entrevistado de N° 2, atribuiu ao acionista majoritário a responsabilidade pela situação em que se encontrava o Banco do Brasil:

“Se o Banco chegou naquele ponto e o Governo era o controlador, foi o próprio Governo que o deixou chegar naquele ponto. Portanto, era razoável supor que o Governo, de alguma maneira, estivesse de acordo com a mudança de rumo e ela exigia, de fato, um nível de capitalização expressivo. Então, a questão da capitalização foi o reconhecimento do Governo de que, de fato, ele errou ao longo do tempo, e, portanto, precisava, corrigir o erro”.

Mas a iniciativa de capitalização foi interna ao Banco do Brasil. O Governo, em nenhum momento, deu qualquer sinalização de que entendia como saída para a Empresa aquele nível de capitalização. A situação foi identificada a partir de estudos internos que levaram à conclusão de que, sem aquela providência, muito dificilmente o Banco conseguiria avançar.

A necessidade de capitalização decorreu da forte inadimplência que demandou em 1995 e primeiro semestre de 1996 a realização de elevadas provisões, acarretando prejuízos significativos. Segundo o entrevistado de N° 5:

“Nós tivemos de colocar provisões de quase R\$ 12 bilhões e por isso mesmo tivemos necessidade de aumentar o capital para nos ajustar ao nível de patrimônio que o Banco Central requeria”.

No entanto, a capitalização foi parte de um projeto estruturado de reformas pelas quais tinha de passar o Banco do Brasil, para que não mais surgissem as questões do passado, que o deixaram na situação em que se encontrava. O Banco do Brasil mudou por uma questão de sobrevivência. O entrevistado de N° 6 assim se manifestou:

“O diagnóstico feito aqui dentro nos levou a procurar o dono do Banco e dizer: olha aqui o quadro. Temos de capitalizar o Banco. Tem esse monte de coisa “podre” aqui e temos de jogar no balanço. Havia uma grande parcela de crédito rural inadimplido naqueles créditos que deram origem à capitalização. Talvez, a maior

parte fosse de crédito rural. Então, esses créditos duvidosos tiveram de ser provisionados. E provisão significa perda. Significa prejuízo’.

Houve preocupação da Empresa com as possíveis interpretações e com a repercussão que poderia trazer ao mercado a capitalização de tamanha magnitude. Foi feito um trabalho em nível internacional para explicar em cada país o que o Banco do Brasil estava fazendo, porque havia dado aquele prejuízo e porque precisava do aporte de capital. Isso foi muito bem entendido e o fato de mostrar a deficiência operacional da Empresa, principalmente, pela qualidade ruim dos créditos, acabou abrindo portas para todo o processo de reformas que ocorreu, conforme afirma o entrevistado de N° 5. De acordo com o entrevistado de N° 3:

“De fato, o plano foi implementado em sua totalidade e nós tivemos, obviamente, um impacto um pouco negativo, em nível de mídia – o Tesouro cobre rombo do Banco do Brasil. Mas, no final, para o tamanho da capitalização, eu diria que foi um impacto praticamente desprezível. Nós conseguimos, de certa forma, trazer, em função da estratégia de comunicação adotada, um pouco de simpatia do público em geral, da sociedade, dos agentes do Governo e do Congresso Nacional, para a Organização. Houve manifestações de apoio de formadores de opinião, de agentes do setor governamental e político, que acabaram por minimizar o impacto e o efeito negativo foi rapidamente contornado”.

No mercado de capitais, no entanto, a situação foi de confusão com relação ao futuro do Banco do Brasil, em termos de retorno e rentabilidade, não em função da capitalização em si, mas por outros movimentos que aconteceram após a capitalização. O Banco do Brasil ainda ficou, durante dois anos, com graves problemas em sua carteira de crédito e esses problemas eram maiores do que aqueles que a capitalização de R\$ 8 bilhões poderia cobrir, segundo o entrevistado de N° 3.

Havia, ainda, outro problema de grande magnitude relacionado à falta de provisionamento de **obrigações com a aposentadoria dos funcionários** empossados antes de 1967, ano em que foi criada a PREVI Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, o fundo de pensão dos funcionários. Quando surgiu a exigência de registro desses valores, aumentou o “rombo” que já havia, proveniente das provisões decorrentes de créditos inadimplidos – vencidos e não pagos. Foi necessária negociação, que se realizou em 1997, transferindo para o fundo de pensão essas obrigações para pagamento em até 32 anos pelo Banco do Brasil, para solucionar o problema. Segundo o entrevistado de N° 5:

“A nós interessava que a PREVI assumisse o pagamento dos benefícios para aquele grupo de funcionários. Foi feita uma negociação, cujos resultados foram excelentes para o Banco e também para o funcionalismo. A auditoria independente que examinava os balanços do Banco, que até então havia concordado com os argumentos do Banco – regime de caixa – para não incluir notas explicativas no balanço, já nos havia dito que no próximo balanço iria colocar uma nota informando que esse passivo não estava contabilizado”.

O movimento de capitalização em 1986 foi de iniciativa interna e não externa ao Banco do Brasil, mas o Banco Central teve grande **influência** em todo o processo, por conhecer a situação em que se encontrava a Empresa. O entrevistado de N° 2, afirmou:

“Quem de fato participou com influência relevante naquele processo foi o Banco Central. Evidentemente, que o Banco Central conhecendo com destaque, até por ser o agente supervisor do sistema bancário, a situação em que o Banco do Brasil se encontrava, endossou de forma bastante enfática, e ratificou a necessidade que nós estávamos levando ao Tesouro. Então, a participação do Banco Central foi importante”.

A **capitalização** por que passou o Banco do Brasil em 1986 foi, sem dúvida, o aspecto mais relevante do ano, em função do volume da operação - R\$ 8 bilhões. Em decorrência da capitalização, a base acionária do Banco do Brasil ficou assim distribuída em 31 de dezembro

de 1996: 72,7% das ações com o Tesouro nacional; 5,5% com o BNDESpar Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Participações, 14,8% com quatro grandes fundos de pensão, 1,0% com investidores estrangeiros e 6,0% com os outros 381.419 acionistas (Banco do Brasil, 1996b).

Com relação ao **Programa de Reformulação da Gestão**, o fato mais relevante foi a mudança na composição do Conselho de Administração do Banco do Brasil, de modo a dar maior poder aos acionistas minoritários. Essa iniciativa decorreu da necessidade de melhorar a percepção do mercado sobre a capitalização para que o custo do Tesouro Nacional fosse o menor possível no processo. A forma encontrada de melhorar a aceitação do mercado foi dar ao acionista minoritário assento no Conselho de Administração. O entrevistado de Nº 3 assim se manifestou sobre o assunto:

‘O Tesouro Nacional, acionista controlador, cedeu uma vaga aos acionistas minoritários preferenciais que passaram a ter um assento no Conselho de Administração, com o objetivo de conferir maior poder aos minoritários, por meio de um processo que a gente chamou de “voto qualificado”. Os acionistas minoritários teriam um “voto qualificado”. Certas matérias só poderiam ser modificadas ou aprovadas com “voto qualificado” que exigia a participação de minoritários na votação’.

Esta foi uma modificação importante que introduziu, ao mesmo tempo, no “modelo de governança” do Banco do Brasil, um documento chamado “Política Geral de Negócios”. Este documento estabelecia um conjunto de regras de funcionamento da Organização, à qual a Diretoria Executiva tinha de se submeter. Essas regras regulavam, principalmente, a relação do Banco com o Governo e a relação das práticas de crédito adotadas pela Organização.

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, 1996b).

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 2.050 imóveis foram alienados, no ano, em continuidade ao **Programa de Desimobilização** (Banco do Brasil, 1996b).

O Plano de Reestruturação englobava outro aspecto considerado de grande relevância, que era a **modernização tecnológica**. Segundo o entrevistado de Nº 3:

“O Banco estava largamente defasado, em termos tecnológicos, em relação ao mercado bancário. Então, o Banco, nesse plano de longo prazo, firmou sua condição de banco de varejo. Definiu como força estratégica, exatamente, a sua rede, sua capilaridade e, em função disso, a condição que ele teria de aumentar intensivamente sua base de clientes”.

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 o entrevistado de Nº 3, “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. Tudo tinha de ser feito num curto espaço de tempo e com o carro andando a 100 por hora”.

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. Após isso, na visão do entrevistado de Nº 3:

“Novos conceitos de gestão de crédito começaram a ser estruturados. Quer dizer, o Banco adotou uma série de medidas que passaram a lhe conferir uma posição de competitividade melhor. Principalmente, na questão da gestão. O foco inicial, dos ajustamentos recaiu sobre a gestão da carteira de crédito e menos a gestão financeira”.

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, desde a implementação do Projeto Número Um.

Houve algum tipo de apoio à nova postura de concessão de crédito posterior à capitalização, mas havia mais **insatisfações**, em função da mudança de procedimentos, principalmente da classe política, que estava acostumada a realizar pleitos em questões relacionadas às operações de crédito da Empresa. O entrevistado de Nº 6 afirmou:

“Na verdade daqui, dali, você tinha algum apoio. Mas o que tinha de concreto eram insatisfações com a mudança do sistema. Por exemplo, quando eu cheguei aqui, se eu não selecionasse, eu só atendia pedidos de parlamentares, prefeitos e governadores. Políticos. Só, políticos. A agenda de meia hora não dava. Eu começava às oito e meia da manhã e chegava às seis da tarde, só atendendo políticos. Hoje, uma vez por semana, ou de quinze em quinze dias me aparece alguém. Por quê? A gente foi estruturando de maneira que as pessoas começaram a ver que havia um sistema montado. Foi preciso confrontar. Houve situações difíceis. Cada hora a gente tinha de defrontar-se com crises políticas. Não dava para fazer. Não tinha condição. Não havia mais limite. Não pagavam. Como é que se podia emprestar mais? Havia, realmente, casos muito sérios. Principalmente, com os grandes devedores, os que tinham força para pedir”.

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, segundo o entrevistado de Nº 5.

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 e com a **Brasilveículos** que passou a atuar no ramo de seguro de veículos.

“Em nenhum outro momento da história do Banco do Brasil foi adotado um conjunto de ações com tamanha abrangência para situá-lo no contexto dos novos tempos” (Banco do Brasil, 1996b, p. 5).

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, pilar para qualquer projeto de expansão de negócios (Banco do Brasil, 1997).

O Banco do Brasil continuou o processo iniciado com o Plano de Reestruturação, de “enxugamento” do quadro de funcionários, de desativação de agências deficitárias e de cancelamento de atividades de CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações.

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 gerado

pelas promoções automáticas por tempo de serviço. Também, implementou-se o **PCC Plano de Cargos Comissionados** por nível de responsabilidade funcional, com o objetivo de torná-lo compatível com a arquitetura organizacional da Empresas e de criar maiores opções de crescimento profissional para os funcionários.

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.

Também em 1997, realizou-se a negociação do Banco do Brasil com a PREVI Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil do passivo referente à complementação de aposentadoria do pessoal admitido pela Empresa até 14 de Abril de 1967 e procedeu-se a mudanças no estatuto e no plano de benefícios daquela entidade. O acordo do Banco com a PREVI permitiu a redução do passivo referente ao complemento de aposentadorias, que deverá ser amortizado em aproximadamente 32 anos.

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.

Para que o Banco do Brasil continuasse crescendo e mantendo a liderança no mercado de fundos de investimentos, o Conselho de Administração aprovou, em janeiro de 1998, proposta de alienação do controle acionário da BB DTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários e da BB Securities. Por meio de uma associação estratégica, que não chegou a ser concretizada, o BB pretendia incorporar novas tecnologias de gestão de recursos e conquistar investimentos externos.

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. A mudança de mentalidade, traduzida na adoção de paradigmas competitivos na cultura interna de uma empresa centenária, foi o maior triunfo. “O Banco passou a ser uma empresa moderna, com ênfase na sua natureza empresarial, sem perder o compromisso com a sociedade brasileira” (Banco do Brasil, 1998b, p.55).

Ao final da gestão Ximenes, na visão do entrevistado de Nº 2, houve evolução nos três pontos destacados como os principais problemas em 1995 – estrutura de custos, inadimplência e hiato tecnológico. A tecnologia evoluiu bastante. Talvez seja o ponto mais bem sucedido das mudanças, no período. Na questão da estrutura de custos, também, houve uma evolução importante. A redução do quadro de pessoal permitiu dar ao Banco do Brasil uma situação mais favorável em relação ao futuro, na perspectiva dos custos. Mas, na inadimplência, talvez, não tenha havido o desempenho esperado, embora avanços significativos tenham ocorrido.

O Banco do Brasil trouxe modificações importantes de 1995 a 1998, do ponto de vista de modernização, de ajuste interno e de folha de pagamento. Segundo o entrevistado de Nº 4:

“Quando eu saí de lá a folha de pagamento do Banco estava em R\$ 3,8 bilhões. Isso significa que o Banco economizou R\$ 2,7 bilhões ao ano com despesa de pessoal. Agora imagine se não tivesse acontecido isso, o que estaria acontecendo com o resultado do Banco?”.

De maneira geral, o Banco do Brasil, no período 1995 a 1988, agiu por antecipação. Na visão do entrevistado de Nº 2: “Ele se antecipou. Com certeza. Ele não deixou a coisa ganhar uma dimensão que, eventualmente, pudesse levar a situação irreversível”.

4.2.5.2 ANÁLISE TEÓRICA

No período 1995 a 1998, 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 iniciado no período anterior e que teve seu ápice no período em questão.

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 portfólio 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.

O Governo, na visão do entrevistado de Nº 2, assumiu o desejo da sociedade de maior eficiência no uso do dinheiro público aplicado em ações do Banco do Brasil. Embora a iniciativa de ajustes tenha sido interna, seguindo a liderança do Presidente da Instituição no período, o aliado mais importante foi o Governo que capitalizou a Empresa em R\$ 8 bilhões.

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, como citaram os entrevistados de Nº 1 e de Nº 6.

4.2.6 CONSOLIDAÇÃO DAS MUDANÇAS (1999 A 2000)

4.2.6.1 AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Esses dois anos funcionaram como período de consolidação das mudanças implementadas no período 1995 a 1998. 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. Para o entrevistado de Nº 3:

“é necessário um momento de avaliação para corrigir os problemas que ficaram para trás. Porque, nesse tipo de processo, sempre ficam falhas, sempre ficam erros, sempre ficam problemas que você não tem tempo de corrigir, porque a agilidade necessária para dar conclusão aos processos é muito grande”.

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”, conforme afirma o entrevistado de Nº 3.

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, ele 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. Além disso, foram estabelecidos padrões mais rígidos de exigência mínima de capital para os bancos.

Esse contexto demandou do Banco do Brasil a implantação de um processo que o entrevistado de Nº 3 chamou de “arrumar a casa” e trazer o Banco para uma situação de equilíbrio. Para ele:

“Antes de 1994, os gestores do Banco do Brasil estavam muito preocupados com o interior da Organização, preocupados em fazer as coisas, de acordo com o que pregavam as normas e as regras do jogo. A partir de 1995, foi necessário sacudir esse pessoal. Colocar esse pessoal, principalmente, das pontas, para fora das agências, para vender, para atender clientes, para visitar clientes”.

Só que, na visão do entrevistado de Nº 3, foi provocado um movimento pendular. O Banco do Brasil foi para a outra ponta e despreocupou-se um pouco com os aspectos internos da Empresa. Foi necessário um movimento de volta para os processos internos, sem deixar de se preocupar com o mercado e seus componentes. Para o entrevistado de Nº 3:

“é necessário gerar negócios, é necessário atender bem o cliente, é necessário gerar receitas, é necessário atuar com agressividade do ponto de vista mercadológico, mas é necessário, também, fazer isso dentro de processos bem estruturados, que garantam o equilíbrio na relação risco e retorno. Queremos que os controles internos sejam suficientes e adequados para suportar o processo operacional da Empresa”.

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 Paolo Enrico Maria Zaghen.

Nesse ano, “o Banco do Brasil agregou as qualidades de empresa competitiva e moderna à função de principal agente financeiro da União, integrado ao ambiente da nova economia” (Banco do Brasil, 2000b, p. 04).

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. Atuou em sintonia com as peculiaridades locais para expandir negócios, promover as pequenas e médias empresas, incentivar a agricultura e as exportações brasileiras (Banco do Brasil, 2000b).

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, 2000b).

O desempenho de 12,2% de retorno sobre o patrimônio líquido, no ano, foi marcado pela ênfase na expansão dos negócios, no controle de custos operacionais, na busca da excelência na gestão de riscos e na melhoria da composição da carteira de crédito (Banco do Brasil, 2000b).

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 forma 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, 2000b).

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. Um aspecto relevante que foi destacado foi o **modelo de tomada de decisão** que, segundo os entrevistados, foi modernizado de forma a permitir a melhor solução por meio da decisão colegiada. O entrevistado de Nº 2 falou assim sobre o assunto:

“Eu acho que o Banco mudou de maneira extremamente forte de um conceito que centrava muito o poder de decisão no gerente e no superintendente, para um conceito de decisão de time, não só pelo fato puro e simples de, com isso, evitar decisões personalísticas, mas, também, pelo fato de que se agrega valor quando se tem uma decisão tomada por mais de uma cabeça ajudando a pensar. Acho que esse, também, foi um ponto muito legal”.

Outros aspectos como a **performance tecnológica** e o **tamanho da base de clientes** foram destacados como relevantes no período. Segundo o entrevistado de N° 3, o Banco do Brasil, hoje, é tido como o banco de melhor tecnologia do mercado, do ponto de vista quantitativo e até mesmo qualitativo. “Ainda tem problemas, mas a qualidade da tecnologia não deixa a desejar aos principais concorrentes. Além disso, dobrou sua base de clientes no período e é reconhecido como o maior banco de varejo do País”.

Hoje, o Banco do Brasil adota práticas de gestão, não só de gestão financeira, mas de gestão de crédito, de gestão do conhecimento e de gestão econômica, que são reconhecidas no mercado, embora haja grande defasagem na arquitetura de informações o que dificulta o aperfeiçoamento dessas práticas, na visão do entrevistado de N° 3.

O Banco do Brasil tem mostrado **capacidade de adaptação** a mudanças e resposta a adversidades, desde sua instituição, em 1808. Segundo destaca o entrevistado de N° 4:

‘Quando a gente assumiu, em 1995, o Banco do Brasil estava com um “furo de caixa” de não sei quanto. Aí, fizemos uma campanha de captação para, em seis meses, captar R\$ 3 bilhões que cobririam parte do furo. Os três bilhões foram captados em 60 e poucos dias. Em quase um terço do tempo que a gente tinha imaginado. E, no final de seis meses, estava sobrando dinheiro. O caixa já estava emprestando dinheiro para outros bancos. Ou seja, a capacidade de se reerguer do Banco é muito grande.’

Na visão do entrevistado de N° 4, a capacidade de adaptação à mudança decorre de um sentimento de “pertinência” existente entre os funcionários do Banco do Brasil, que os impulsiona no sentido de conseguir levar a Empresa, que lhes pertence, para a direção desejada, quando são conclamados a isso.

Os efeitos dessas mudanças, no Banco do Brasil, foram positivos, mas não houve perenidade nas transformações e alguns desgastes são visíveis, já que, em função de descontinuidade administrativa, não houve seqüência, segundo o entrevistado de N° 1.

Também para o entrevistado de N° 4, o trabalho não foi, ainda, completado:

“Ainda está faltando muita coisa por fazer. Na seqüência, tinha de ser reduzido o tamanho do quadro e, doa a quem doer, ser feito um *turn over*. Uma hora alguém tem de fazer. Porque o Banco não pode dar prejuízo”.

Durante todo esse período de mudanças, houve **resistências** tanto de clientes, quanto da concorrência e até de funcionários. No que se refere a clientes, a resistência maior veio dos ruralistas, que, de acordo com o entrevistado de N° 4: ‘Ainda tinham na cabeça que o Banco “era a mãe” e tinha de dar dinheiro para eles. E

quando o Banco não dava, eles fechavam a agência, botavam trator na porta. Mas, hoje eles sabem que o Banco do Brasil não é o vilão da história e que o dinheiro tem de vir do Governo. Mas, no começo, foi muito difícil, principalmente lá atrás, quando da anistia rural’.

Um grupo representativo dos clientes resistentes às mudanças foi “parcela da elite política tomadora de crédito, representada, principalmente, pelos usineiros”, segundo o entrevistado de N° 1.

Além da resistência oferecida pelos clientes e pelos funcionários, houve também enorme resistência da concorrência que deixou visível sua ação contra a Empresa, principalmente, em função da entrada em novos segmentos de negócios, como foi o caso da seguridade.

Na visão do entrevistado de Nº 6, o Banco do Brasil está em boa situação, embora tenha muitos desafios pela frente. Com o estreitamento dos *spreads*, segundo ele, fica mais difícil para o sistema financeiro sobreviver. E o Banco do Brasil tem custos elevados, o que torna difícil a obtenção de margem de lucro significativa.

Um dos **desafios** a serem superados está relacionado com a posição do Banco do Brasil no **crédito rural**. De acordo com o entrevistado de Nº 2:

“É uma atividade que exige muito em termos de dedicação de pessoas, mão-de-obra e outras origens de custos e possui *spread* extremamente apertado. Então, esse desafio ainda precisa ser vencido, para que, de fato, o Banco venha a mostrar resultados um pouco mais auspiciosos do que tem mostrado, nos últimos anos. Acho que andamos bastante, mas certamente, esse desafio, ainda, não foi vencido e, eu acredito, que ele só será resolvido no dia em que o Banco for privatizado”.

Porém, no que diz respeito à inadimplência do setor rural, que era o grande problema até 1995, o quadro já foi revertido e nas novas operações realizadas após 1995, os níveis de créditos não honrados são baixíssimos, conforme declara o entrevistado de Nº 6.

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” que é a melhor opção em termos de *internet* para a compra de produtos agrícolas, hoje no Brasil. Segundo o entrevistado de Nº 6:

“O *site* pegou para valer. Nós, realmente, estamos muito satisfeitos com a utilização que está havendo do nosso *site*. Chegamos com coisas modernas para a agricultura, para sairmos, um pouco, daquela dependência muito forte de governo. São mecanismos de mercado que a gente incorporou e, hoje, a gente pode, com tranqüilidade, dizer que o Banco do Brasil está contribuindo, bastante, para a modernidade do setor rural, embora muitos desses mecanismos não sejam novidade em outros países mais desenvolvidos”.

4.2.6.2 ANÁLISE TEÓRICA

No período 1999 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, muito desse processo de ajustes sofreu descontinuidade. Os casos mais citados pelos entrevistados foram a desaceleração dos negócios de seguridade e a pouca ênfase dada 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 do período 1995 a 1998, na visão de alguns entrevistados, 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.

No entanto, o resgate do papel de apoio ao desenvolvimento versus banco de mercado reforça o caráter “**Defensivo**” da adaptação organizacional do Banco do Brasil no período. A Empresa não resolveu de forma definitiva essa dualidade, que ganha maior ou menor importância na Organização em função do posicionamento pessoal de quem ocupa o cargo de presidente, mostrando que a defesa do domínio “banco de políticas públicas” fica apenas latente na Organização, aflorando sempre que o contexto interno permite sua volta.

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 no foro decisório 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 para o triênio 2000 a 2002; 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.

4.2.7 SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO

4.2.7.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS

O Quadro A.4 (Anexo 2) apresenta a síntese das principais mudanças ocorridas na Organização Banco do Brasil no período pesquisado, o contexto externo e interno em que ocorreram, o processo de transformação que caracterizou essas mudanças e as principais estratégias adotadas, em cada período estratégico identificado.

No primeiro período – 1986 a 1989 – o contexto externo era de instabilidade econômica, com sucessivas tentativas frustradas de estabilização e altos índices inflacionários. O sistema financeiro e o Banco do Brasil usufruíam lucro inflacionário e a extinção do aporte automático de recursos ao Banco do Brasil forçou-o a iniciar sua trajetória de inserção no mercado amplo, criando o que ficou conhecido como “crise de identidade”. O processo de mudança passou pela criação de **novas empresas** que asseguravam a entrada em **novos negócios** e o lançamento de **novos produtos**, segundo estratégia de modernização de produtos e serviços, conciliação das atividades de banco público e banco privado e de mudança cultural de aplicação de recursos para captação.

No período 1990 a 1994, continuaram os planos econômicos – Collor e Real – com maior estabilização da economia, provocando “enxugamento” de liquidez, perda de *floating* e redução da participação do sistema financeiro no PIB Produto Interno Bruto. O Banco do Brasil passou por crise de liquidez, em função da redução das receitas inflacionárias e continuou com a “crise de identidade” que se iniciou no período anterior. Diante disso, acelerou sua **abertura para o mercado** com a continuidade da entrada em **novos negócios**, com o lançamento de **novos produtos**, seguindo estratégias de crescimento no mercado, de modernização organizacional e de formação de reservas para suportar as necessidades de caixa.

Durante o terceiro período – 1995 a 1998 – havia aperto generalizado de liquidez na economia, em função dos esforços de estabilização econômica e o sistema financeiro passou por acentuada crise, que resultou em fusões e aquisições que alteraram a estrutura do setor.

O Banco do Brasil encontrava-se com **acentuado nível de inadimplência**, possuía uma grave **defasagem tecnológica** em relação à concorrência e detinha **estrutura de custos incompatível com sua capacidade de geração de receitas**. Nesse contexto, promoveu ajustes estruturais encampando todas as áreas de gestão empresarial, promovendo, inclusive, demissões voluntárias e capitalização em níveis considerados relevantes no mercado financeiro brasileiro. Esses ajustes sinalizaram estratégias de **ampliação de negócios**, de

racionalização de custos, de **redução de hiato tecnológico** e de **recuperação de créditos inadimplidos**.

No quarto período – 1999 a 2000 – o contexto externo era de estabilidade econômica e de ajustes fiscais, com acirramento das exigências da supervisão bancária, em função da situação de crise por que vinha atravessando o sistema financeiro. No Banco do Brasil, o clima era de consolidação dos ajustes estruturais iniciados no período anterior. No entanto, o resgate do papel de executor de políticas públicas e a descontinuidade administrativa acabaram não permitindo o processo de conclusão das medidas. Continuou, nesse período, a estratégia de **crescimento no mercado**, com forte ênfase no **relacionamento com os clientes**, ao lado da busca de eficiência operacional, com acentuado crescimento dos mecanismos de controle e **gerenciamento de riscos**.

4.2.7.2 TIPO DE ESCOLHA ORGANIZACIONAL

O Quadro 4.1 resume o comportamento do Banco do Brasil, no período 1986 a 2000, quanto ao “determinismo ambiental” e à “capacidade de escolha” organizacional.

O comportamento predominante nos dois primeiros períodos foi de **‘Seleção Natural’**, onde há “alto determinismo” e “baixa capacidade de escolha”. No terceiro período, houve **“Escolha Diferenciada”** e no último conviveram a **‘Seleção Natural’** e a **‘Escolha Diferenciada’**.

Quadro 4.1. Síntese do tipo de escolha organizacional adotado no período pesquisado, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985)

| Tipo de Escolha | 1986-1989 | 1990-1994 | 1995-1998 | 1999-2000 |
|--|------------------|------------------|--|----------------------------|
| Escolha Indiferenciada Baixo Determinismo Baixa Capacidade de Escolha (Escolha Incremental; Adaptação por Mudança) | | | | |
| Seleção Natural Alto Determinismo Baixa Capacidade de Escolha (Escolha Mínima) | X (Dualismo) | X (Liquidez) | | X (Descontinuação) |
| Escolha Estratégica Baixo Determinismo Alta Capacidade de Escolha (Escolha Máxima) Escolha Diferenciada Alto Determinismo Alta Capacidade de Escolha (Diferenciação ou foco; Adaptação às Condições) | | | X (Programa Ajustes e Plano Reestruturação) | X (Supervisão bancária) |

4.2.7.3 TIPO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Durante o período 1986 a 2000, o Banco do Brasil passou pelos quatro tipos de adaptação organizacional descritos por Miles e Snow (1978): no primeiro período, apresentou comportamento “**Defensivo**” e “**Analista**”; no segundo período agiu de forma “Exploradora” e “**Analista**”; no terceiro período foi “Analista” e no quarto período foi, ao mesmo tempo, “Defensivo” e “**Reativo**”. O Quadro 4.2 resume esse comportamento.

Quadro 4.2. Síntese do tipo de adaptação organizacional adotado no período pesquisado, segundo o modelo de Miles e Snow (1978)

| Tipos de Adaptação | 1986-1989 | 1990-1994 | 1995-1998 | 1999-2000 |
|--------------------|---|--|----------------------|--------------------------------------|
| Defensivo | X (Alta especialização dos executivos; estreito domínio produto-mercado) | | | X (Dualidade) |
| Explorador | | X (Busca de oportunidades) | | |
| Analista | X (Dois domínios) | X (Dois domínios) | X (Dois domínios) | |
| Reativo | | X (Executivos percebem mudança, mas não agem: Problema de Liquidez) | | X (Ajustes à supervisão Bancária) |

4.2.7.4 ASPECTO MAIS RELEVANTE DO CICLO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

As três dimensões do Ciclo de Adaptação Estratégica – **Empresarial, de Engenharia e Administrativa** – tiveram relevância em todos os períodos do horizonte pesquisado, com exceção do último período, que se caracterizou, mais acentuadamente, por medidas voltadas para a dimensão “**Administrativa**”, conforme apresenta o Quadro 4.3.

Quadro 4.3. Síntese dos aspectos relevantes do Ciclo de Adaptação Estratégica, no período pesquisado, segundo o modelo de Miles e Snow (1978)

| | 1986-1989 | 1990-1994 | 1995-1998 | 1999-2000 |
|---|-----------------------|---------------------------------|--|---|
| Problema Empresarial Domínio produto-mercado | X (Novas Empresas) | X (Novos Produtos) | X (Novos Produtos) | |
| Problema de Engenharia Tecnologia para produção e distribuição, informações, comunicação e controle | X (Automação) | X (Defasagem tecnológica) | X (Salto Tecnológico) | |
| Problema Administrativo Redução de incertezas Racionalização e estabilização de atividades | X (NMOA) | X (Estrutura Organizacional) | X (Estrutura Organizacional e controle) | X (Adequação às exigências da supervisão bancária) |

4.2.7.5 ESTRATÉGIAS

As principais estratégias adotadas pela empresa pesquisada, no período, encontram-se resumidas no Quadro 4.4.

Quadro 4.4. Síntese das estratégias adotadas no período pesquisado, segundo o conceito de Mintzberg (1987)

| Períodos | Estratégias Adotadas | Classificação das estratégias (Mintzberg, 2001a; 2001b) | Grupo de Estratégia (Mintzberg, 2001a; 2001b) |
|------------------|---|--|---|
| 1986-1989 | Novos produtos | Desenvolvimento de Produtos | Desenvolvimento da Essência do Negócio |
| | Modernização de produtos e serviços | Diferenciação de Imagem | Distinção da Essência do Negócio - Diferenciação |
| | Busca de eficiência | Estratégia de Fontes | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Conciliação das atividades de banco público e privado | Redefinição do Negócio | Reconfiguração da Essência do Negócio |
| | Mudança cultural de aplicação para captação | Estratégia de Entrega | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| 1990-1994 | Crescimento (empréstimos) | Penetração | Desenvolvimento da Essência do Negócio |
| | Compromisso com a racionalização | Estratégia de Processamento | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Modernização (revisão de estrutura) | Estratégia de Processamento | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Aumento de Liquidez (“colchão de liquidez”) | Estratégia de Processamento e Diferenciação de Qualidade | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais e Diferenciação |
| | Expansão de rentabilidade | Estratégia de Fontes | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Desimobilização | Estratégia de Fontes | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| 1995-1998 | Ampliação do portfólio de negócios | Recolocação do Negócio Essencial | Reconfiguração da Essência do Negócio |
| | Novos produtos e Serviços | Desenvolvimento de Produtos | Desenvolvimento da Essência do Negócio |
| | Expansão da base de clientes | Penetração | Desenvolvimento da Essência do Negócio |
| | Racionalização e eficiência de custos | Estratégia de Processamento | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Elevação de Receitas | Penetração | Desenvolvimento da Essência do Negócio |
| | Qualidade do atendimento | Estratégia de Entrega | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Salto tecnológico | Estratégia de Processamento e Estratégia de Entrega | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Recuperação de crédito | Estratégia de Suporte | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |

| | | | |
|--|-------------------------|----------------------|---|
| | Esforço de Captação | Penetração | Desenvolvimento da Essência do Negócio |
| | Recomposição do Capital | Estratégia de Fontes | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |

| Períodos | Estratégias Adotadas | Classificação das estratégias (Mintzberg, 2001a; 2001b) | Grupo de Estratégia (Mintzberg, 2001a; 2001b) |
|-----------|---|---|--|
| 1999-2000 | Crescimento (aumento da base de clientes) | Penetração | Desenvolvimento da Essência do Negócio |
| | Eficiência operacional | Estratégia de Processamento | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Racionalização de processos internos | Estratégia de Processamento | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Controle | Estratégia de Suporte | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Relacionamento com clientes | Estratégia de Entrega e Estratégia de Segmentação | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais e Escopo |
| | Novos canais (Internet, Portal BB) | Estratégia de Entrega | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Resultado econômico | Estratégia de Fontes | Distinção da Essência do Negócio - Áreas Funcionais |
| | Utilidade à sociedade | Redefinição do Negócio | Reconfiguração da Essência do Negócio |
| | Inovação | Diferenciação de <i>Design</i> | Distinção da Essência do Negócio - Escopo |

4.2.7.6 STAKEHOLDERS E COALIZÃO INTERNA MAIS RELEVANTES

O Quadro 4.5 sintetiza os “*stakeholders*” e os componentes da “coalizão interna” que mais influenciaram as mudanças organizacionais por que passou o Banco do Brasil, no período, seja incentivando reagindo contrariamente às transformações ocorridas.

Quadro 4.5. Síntese dos principais *stakeholders* e componentes da coalizão interna do período pesquisado, segundo modelo de Mintzberg (1983)

| Períodos | Grupos de Públicos | |
|-----------|---|-----------------------------------|
| | Stakeholders | Coalizão Interna |
| 1986-1989 | Governo | Chefes de Departamento |
| 1990-1994 | Competidores Clientes | “Elite de Pensamento Estratégico” |
| 1995-1998 | Sociedade Governo Clientes | Presidente |
| 1999-2000 | Governo (Banco Central e outros órgãos reguladores) | |

5. CONSIDERAÇÕES GERAIS

5.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo geral descrever e analisar o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil no período 1986 a 2000.

Os objetivos específicos foram:

- Identificar e descrever as modificações no ambiente do Banco do Brasil no período.
- Identificar e descrever as modificações no período, no interior da Empresa.
- Identificar e descrever as estratégias adotadas pelo Banco do Brasil no período.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizada a perspectiva contextualista sugerida por Pettigrew (1987), em que são analisados o contexto externo e interno, o conteúdo e o processo da mudança ocorrida, dentro da abordagem de empresa como um sistema aberto que recebe influências do ambiente e influencia o meio onde se encontra inserida, de acordo com o que defendem Katz e Kahn (1987), Schein (1982) e outros autores.

No **contexto externo**, dentro do ambiente geral, foram estudados os fatos mais relevantes ocorridos na dimensão econômica e política do País, capazes de causar impacto na organização pesquisada.

Ainda no **contexto externo**, como ambiente específico, foi considerado o Sistema Financeiro Brasileiro, ambiente onde se insere o Banco do Brasil, e foram identificados os principais fatos que representaram a adaptação do setor às variações ambientais.

De forma similar, foram considerados os diferentes públicos que mantêm interesses na organização e são capazes de exercer influência no seu processo de transformação, seguindo o modelo desenvolvido por Mintzberg (1983), que congrega a coalizão externa e a interna da organização no processo de mudança.

As mudanças foram estudadas a partir da percepção da coalizão dominante (Child, 1972), a qual no modelo de Mintzberg (1983), assemelha-se ao que o autor denomina Presidente, Tecnoestrutura e Gerentes, já que as transformações ocorreram a partir da forma como esta coalizão percebia o ambiente geral e específico da empresa (Bowditch e Buono, 1997).

No caso específico do Banco do Brasil, as mudanças foram levantadas a partir das percepções de um Presidente e de cinco Diretores do período analisado, sendo que todos eles faziam parte do corpo funcional da Empresa e, portanto, participaram do processo de decisão como “Tecnoestrutura” ou como “Gerentes” no modelo de *stakeholder* desenvolvido por Mintzberg (1983).

Procurou-se identificar os principais *stakeholders* e os componentes da coalizão interna que influenciaram as transformações da Organização.

Como **conteúdo** foram descritas e analisadas as principais mudanças no decorrer do período, com ênfase para as respostas organizacionais às mudanças ambientais.

Nos aspectos relativos ao **processo** de mudança, foram identificadas as principais ações desenvolvidas pela Empresa e identificados os padrões de comportamento ao longo do período, que, segundo Mintzberg (1987) podem ser interpretados como a estratégia adotada.

As mudanças – modificações no interior das Empresas – foram estudadas a partir do grau de “determinismo” e de “capacidade de escolha” da organização (Hrebiniak e Joyce, 1985) e o comportamento organizacional foi identificado com os tipos de adaptação organizacional defendidos por Miles e Snow (1978).

Também, seguindo o modelo de Miles e Snow (1978) apresentado como Ciclo de Adaptação Estratégica, foram analisados os principais aspectos relacionados ao que os autores denominam “Problema Empresarial”, “Problema de Engenharia” e “Problema Administrativo”.

Dessa forma, pode-se admitir que os objetivos da pesquisa foram alcançados a partir da identificação e descrição das modificações no ambiente em que a Empresa se insere, no ambiente interno da Empresa e das estratégias adotadas no período em questão.

O intervalo de tempo pesquisado iniciou-se em 1986, quando a empresa pesquisada sofreu sua transformação mais radical no que diz respeito à alteração de suas atribuições como empresa de controle acionário do Tesouro Nacional. A delimitação do final do período de pesquisa no ano 2000 deveu-se ao fato de o trabalho ter se iniciado ao final desse ano e de ser o limite de informações encontradas ao início da pesquisa.

O intervalo temporal 1986 a 2000 foi dividido em períodos estratégicos, conforme recomenda Mintzberg e McHugh (1985) para a análise da evolução da organização ao longo do período histórico. A divisão em períodos ocorreu em função da identificação de semelhança comportamental, embora não tenha sido possível identificar o momento preciso das mudanças, já que elas se caracterizaram por um conjunto de comportamentos ao longo do tempo.

O **primeiro período** – 1986 a 1989 – coincide com o período de tomada de consciência da Organização sobre a nova realidade que se configurava em função da extinção, por meio de Voto do Conselho Monetário Nacional, do mecanismo que detinha de “aporte” automático de recursos da União para fazer frente às suas necessidades de caixa.

O **segundo período** – 1990 a 1994 – caracteriza-se pelo esforço da Empresa em voltar-se para o mercado e em lidar com a questão da dualidade que se apresentava, em função da permanência das funções de empresa pública e a necessidade de agir como empresa privada.

No **terceiro período** – 1995 a 1998 – a Empresa passou por intenso processo de ajustes estruturais com vistas ao equilíbrio econômico gravemente ameaçado no período anterior.

O **quarto período** – 1999 a 2000 – foi identificado como de consolidação de ajustes estruturais, do período anterior e de retomada dos mecanismos preventivos de segurança da atividade da Empresa.

Análise realizada ao longo do intervalo temporal 1986 a 2000 sinaliza que o comportamento adaptativo do Banco do Brasil caracterizou-se pela coexistência de “alto determinismo ambiental” e de “baixa capacidade de escolha” em que predomina a escolha mínima, o que

Hrebiniak e Joyce (1985) chamam de “**Seleção Natural**”. Apenas nos períodos 1995 a 1998 e 1999 a 2000 a Empresa exerceu em alto grau a sua capacidade de escolha na adaptação a condicionantes ambientais, o que é denominado “**Escolha Diferenciada**” por Hrebiniak e Joyce (1985). Mesmo assim, no período 1999 a 2000, detectou-se a coexistência dos dois tipos de escolha: “**Seleção Natural**” e “**Escolha Diferenciada**”.

Isso pode significar 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 (Miles e Snow, 1978) adotado, houve uma predominância do estilo “**Analista**”, em que a empresa atua em dois domínios produtos-mercado – nos três primeiros períodos – mas com presença do comportamento “**Defensivo**” no primeiro e no último período; do comportamento “**Reativo**” no segundo e no quarto período e do comportamento “**Explorador**” no segundo período.

Dessa forma, não foi possível ser conclusivo sobre o estilo adotado pela Empresa em função dos vários comportamentos adotados, tanto em períodos semelhantes, quanto em períodos alternados. Ou seja, pela complexidade de negócios da empresa pesquisada, identificou-se comportamentos diferentes por segmentos negociais ou por funções empresariais específicas.

Todas as dimensões do Ciclo de Adaptação Estratégica foram amplamente exploradas no período analisado. O “**Problema Empresarial**” e o “**de Engenharia**” tiveram grande relevância nos três primeiros períodos da pesquisa, enquanto o “**Problema Administrativo**”, manteve-se presente e com grande importância durante os quatro períodos analisados. As três dimensões manifestaram-se com ênfase nos três primeiros períodos e apenas no último período houve predominância do “**Problema Administrativo**”.

As **estratégias de desenvolvimento de produtos** e de **penetração em mercados** foram as mais utilizadas no período. A estratégia de desenvolvimento de produtos foi adotada no primeiro e no terceiro períodos, enquanto a estratégia de penetração foi utilizada no segundo e no quarto períodos. A **eficiência operacional** – processamento para Mintzberg (2001a) teve destaque nos quatro períodos na forma de modernização organizacional, racionalização de processos ou eficiência de custos.

O **stakeholder** mais relevante do período, foi o **Governo** – e os demais órgãos reguladores da atividade financeira – que influenciou de forma definitiva, as mudanças ocorridas na Organização, em todo o intervalo de tempo pesquisado, embora de forma mais intensa no primeiro, terceiro e quarto períodos. Os **competidores** foram mais relevantes no processo de mudanças durante o segundo período e os **clientes** merecem destaque no segundo e no terceiro períodos.

Quanto à “**coalizão interna**”, o **Presidente** do Banco do Brasil foi considerado de relevante importância durante o terceiro período e os “**Chefes de Departamento**” e a “**Elite de Pensamento Estratégico**” no primeiro e segundo períodos, respectivamente. Estes dois últimos grupos podem ser considerados a “**Tecnoestrutura**” e os “**Gestores**”, no modelo de Mintzberg (1983).

De qualquer forma, a pesquisa realizada apresentou elementos suficientes para incentivar a discussão “determinismo” versus “voluntarismo”, desenvolvida no embasamento teórico deste estudo.

É possível imaginar que, mesmo que se assuma o “alto determinismo ambiental” do período, a “escolha organizacional” foi possível, por meio da seleção dos meios que foram utilizados para se adaptar às condições ambientais.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Pesquisas relacionadas à adaptação organizacional estratégica poderiam ser realizadas em **multicasos**, comparando Instituições Financeiras Públicas Federais, a fim de verificar a compatibilidade dos processos de adaptação adotados diante de variações ambientais semelhantes ou das mesmas condicionantes externas.

Seria, também, interessante, no caso de estudo de caso singular, a conjugação de **pesquisa qualitativa e quantitativa** com o objetivo de verificar os efeitos das transformações organizacionais no desempenho da Organização.

Questões que foram tratadas de forma pouco enfática, nessa pesquisa, poderiam ser aprofundadas e enriquecer o trabalho. Um tópico a ser tratado seria a análise mais profunda das **conseqüências** advindas das mudanças ocorridas e das estratégias adotadas, mesmo que de forma qualitativa. Isso poderia servir de parâmetro para a tomada de decisão futura na organização pesquisada.

De forma similar, o aprofundamento das **influências dos stakeholders** e da coalizão interna no processo de mudança poderia ser interessante e útil na compreensão da distribuição e influência do poder na organização.

Também, poderia ser realizada pesquisa que levasse em conta cada um dos principais negócios da empresa estudada, bem como que aprofundasse o estudo da contribuição das mudanças ocorridas para o cumprimento e redefinição do papel ou missão institucional da Empresa.

ANEXO 1

TABELAS

Tabela A.1 – Principais indicadores macroeconômicos (1988 a 1999)

| | Inflação (% a.a.) | PIB Real (% a.a.) | Taxa de Juros Real (% a.a.) | Desemprego Aberto (% PEA) | Investimento (% PIB) | Déficit Fiscal (% PIB) | Déficit em Conta Corrente (% PIB) |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------|---|---|--------------------------------|--|---|
| 1988 | 1.037,0 | -0,08 | 1,7 | 3,8 | 24,3 | 4,8 | -1,4 |
| 1989 | 1.783,0 | 3,2 | 33,2 | 3,3 | 26,9 | 6,9 | -0,2 |
| 1990 | 1.476,0 | -4,3 | -20,5 | 4,3 | 20,2 | -1,3 | 1,1 |
| 1991 | 480,9 | 1,0 | 9,8 | 4,8 | 18,1 | -1,3 | 1,2 |
| 1992 | 1.158,0 | -0,5 | 31,1 | 5,8 | 18,4 | 2,2 | -0,9 |
| 1993 | 2.708,0 | 4,9 | 12,5 | 5,3 | 19,3 | -0,2 | 0,8 |
| Média 87-93 | 1.440,0 | 0,7 | 11,3 | 4,6 | 21,2 | 1,9 | 0,1 |
| 1994 | 26,5 | 5,8 | 24,6 | 5,1 | 20,7 | -1,3 | 0,9 |
| 1995 | 14,8 | 4,2 | 33,4 | 4,6 | 20,5 | 4,9 | 2,8 |
| 1996 | 9,3 | 2,7 | 16,5 | 5,4 | 19,3 | 3,7 | 3,4 |
| 1997 | 7,5 | 3,6 | 12,2 | 5,7 | 19,9 | 4,3 | 4,4 |
| 1998 | 1,7 | -0,1 | 27,3 | 7,6 | 19,9 | 7,5 | 4,6 |
| 1999 | 20,0 | 0,8 | 5,0 | 7,6 | 19,8 | 3,9 | 4,5 |
| Média 94-99 | 13,3 | 2,8 | 19,8 | 6,0 | 20,0 | 3,8 | 3,4 |

Obs.: PEA = População Economicamente Ativa e PIB = Produto Interno Bruto
 Fonte: FGV, 2000a

Tabela A.2 – Participação do Sistema Financeiro no PIB (1970 a 1995).

| Anos | Participação % no PIB | Anos | Participação % no PIB | Anos | Participação % no PIB |
|------|--------------------------|------|--------------------------|------|--------------------------|
| 1970 | 6,4 | 1979 | 9,1 | 1988 | 14,5 |
| 1971 | 6,5 | 1980 | 8,5 | 1989 | 24,0 |
| 1972 | 6,4 | 1981 | 11,1 | 1990 | 12,8 |
| 1973 | 5,7 | 1982 | 10,8 | 1991 | 10,5 |
| 1974 | 6,2 | 1983 | 12,8 | 1992 | 12,1 |
| 1975 | 7,0 | 1984 | 11,7 | 1993 | 15,6 |
| 1976 | 7,9 | 1985 | 12,4 | 1994 | 12,4 |
| 1977 | 8,1 | 1986 | 8,2 | 1995 | 6,9 |
| 1978 | 9,4 | 1987 | 15,1 | | |

Fonte: De 1970 a 1989, Banco Central do Brasil (1990); Bonfin (1994);
de 1990 a 1995, IBGE/ANDIMA, apud Ministério da Fazenda (1997)

Tabela A.3 – Receita inflacionária dos bancos
(1990 a 1994)

| Período | Receita Inflacionária sobre o PIB | Receita Inflacionária sobre o Valor da Produção das Instituições Bancárias |
|---------|-----------------------------------|--|
| 1990 | 4,0 | 35,7 |
| 1991 | 3,9 | 41,3 |
| 1992 | 4,0 | 41,9 |
| 1993 | 4,2 | 35,3 |
| 1994 | 2,0 | 20,4 |

Fonte: ANDIMA/IBGE: Sistema Financeiro – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990 a 1995, apud Ministério da Fazenda, 1997.

Tabela A.4 – Participação das Instituições Financeiras privadas e públicas no PIB (1990 a 1995)

| Ano | Instituições Financeiras Privadas - % do PIB | Instituições Financeiras Públicas - % do PIB |
|------------|---|---|
| 1990 | 4,6 | 8,1 |
| 1991 | 4,3 | 6,2 |
| 1992 | 5,9 | 6,2 |
| 1993 | 8,5 | 5,9 |
| 1994 | 6,9 | 4,6 |
| 1995 | 3,6 | 3,2 |

Fonte: ANDIMA/IBGE: Sistema Financeiro – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990-1995, apud Ministério da Fazenda (1997).

Tabela A.5 – Variação do volume de valor adicionado pelas Instituições Financeiras e participação da atividade das Instituições Financeiras no valor adicionado da economia (1994 a 1999)

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Fonte: IBGE. Disponível na Internet. www.ibge.net/presidencia/noticias, 13.10.2000, 13:00.

Tabela A.6 – Empresas em funcionamento
no setor financeiro (1996 a 2000)

| 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5.191 | 5.905 | 6.029 | 6.509 | 7.151 |

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil.
Disponível na Internet. www.bacen.gov.br/htmls,
08.03.2001,16:00.

Tabela A.7 – Indicadores do sistema bancário (dezembro de 1997 a novembro de 1999)

| Discriminação | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Alavancagem das Operações de Crédito (1) | | | |
| ➤ Sistema Público | 6,74 | 8,48 | 6,01 |
| ➤ Sistema Privado | | | |
| ➤ Nacional | 3,50 | 1,98 | 1,99 |
| ➤ Estrangeiro | 3,55 | 2,28 | 2,30 |
| Despesas Administrativas por Unidade do Ativo | | | |
| ➤ Sistema Público | 3,16 | 3,05 | 2,37 |
| ➤ Sistema Privado | | | |
| ➤ Nacional | 3,33 | 3,16 | 2,37 |
| ➤ Estrangeiro | 2,63 | 2,99 | 2,20 |
| Rentabilidade dos Recursos Próprios | | | |
| ➤ Sistema Público | 0,51 | -2,19 | 7,53 |
| ➤ Sistema Privado | | | |
| ➤ Nacional | -10,37 | 6,75 | 5,54 |
| ➤ Estrangeiro | -0,95 | 0,93 | 5,62 |
| Margem Bruta da Intermediação Financeira (2) | | | |
| ➤ Sistema Público | 1,15 | 1,18 | 1,32 |
| ➤ Sistema Privado | | | |
| ➤ Nacional | 1,17 | 1,29 | 1,33 |
| ➤ Estrangeiro | 1,29 | 1,30 | 1,40 |

Obs.: Sistema Financeiro inclui bancos múltiplos, comerciais e caixas econômicas federal e estadual

- (1) Número de vezes em que as operações de crédito são superiores ao patrimônio líquido
- (2) Receitas da intermediação financeira em relação às despesas da intermediação financeira. As principais receitas da intermediação referem-se às operações de crédito, câmbio e com títulos e valores mobiliários. Dentre as despesas de intermediação destacam-se as de captação, câmbio, de empréstimos e repasses e a provisão para créditos de liquidação duvidosa.

Fonte: Banco Central do Brasil (1999)

ANEXO 2

QUADROS

Quadro A.1 – Sistema Financeiro Brasileiro, segundo o Banco Central do Brasil

| Órgãos de Regulação e Fiscalização de Instituições Financeiras | | | |
|--|---|--|--|
| CMN Conselho Monetário Nacional | BACEN Banco Central do Brasil | Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista | BACEN Bancos Múltiplos com Carteira Comercial BACEN Bancos Comerciais BACEN Caixas Econômicas BACEN Cooperativas de Crédito |
| | CVM Comissão de Valores Mobiliários | Demais Instituições Financeiras | BACEN Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial BACEN CVM Bancos de Investimento BACEN Bancos de Desenvolvimento BACEN Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento BACEN Sociedades de Crédito Imobiliário BACEN Companhias Hipotecárias BACEN Associações de Poupança e Empréstimo BACEN Sociedades de Crédito ao Microempreendedor |
| | SUSEP Superintendência de Seguros Privados | Outros Intermediários ou Auxiliares Financeiros | BACEN CVM Bolsas de Mercadorias e de Futuros CVM Bolsas de Valores BACEN Agências de Fomento ou de Desenvolvimento BACEN CVM Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários BACEN CVM Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários BACEN Sociedades de Arrendamento Mercantil BACEN Sociedades Corretoras de Câmbio BACEN Representações de Instituições Financeiras Estrangeiras CVM BACEN Agentes Autônomos de Investimento |
| | SPC Secretaria de Previdência Complementar | Entidades Ligadas aos Sistemas de Previdência e Seguros | SPC Entidades Fechadas de Previdência Privada SUSEP Entidades Abertas de Previdência Privada SUSEP Sociedades Seguradoras SUSEP Sociedades de Capitalização SUSEP Sociedades Administradoras de Seguro-Saúde |
| | | Entidades Administradoras de Recursos de Terceiros | BACEN CVM Fundos Mútuos CVM Clubes de Investimentos CVM BACEN Carteiras de Investidores Estrangeiros BACEN Administradoras de Consórcio |
| | | Sistemas de Liquidação e Custódia | BACEN Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC BACEN Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos - CETIP CVM Caixas de Liquidação e Custódia |

OBS.: As siglas **BACEN**, **CVM**, **SUSEP** e **SPC** referem-se à vinculação das instituições aos órgãos reguladores, conforme a seguir: **BACEN** Banco Central do Brasil; **CVM** Comissão de Valores Mobiliários; **SUSEP** Superintendência de Seguros Privados e **SPC** Secretaria de Previdência Complementar.

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil. Disponível na Internet. www.bacen.gov.br/htms, 30.10.2000, 16:00 h.

Quadro A.2 – Transferência de controle acionário e incorporação de bancos privados no Plano Real sem utilização de recursos do PROER (julho de 1994 a maio de 1997)

| Natureza | Instituições | Data do Contrato de Compra e Venda | Data da Aprovação pelo Banco Central |
|---|---|--|--------------------------------------|
| Transferência de Controle Acionário | Banco de Financiamento Internacional | 04.08.92 | 14.12.94 |
| | Banco Ourinvest S.A. | 15.01.93 | 11.10.94 |
| | Banco Digibanco S.A. | 14.10.93 | 26.12.95 |
| | Banco Boreal S.A. | 30.11.93 | 31.01.95 |
| | Banco Industrial do Brasil S.A. (SANTISTA) | 18.01.94 | 03.03.95 |
| | Banco Financeiro Industrial de Investimento | 06.06.94 | 25.03.96 |
| | Banco Crefisul S.A. | 26.07.94 | 07.02.96 |
| | Banco AGF Braseg S.A. | 17.08.94 | 07.02.96 |
| | Banco de Investimento Planibanc | 30.12.94 | 09.04.96 |
| | Banco BCN Barclays S.A. | 08.03.95 | 15.12.95 |
| | Banco Francês e Brasileiro | 03.07.95 | 15.04.96 |
| | BFB Banco de Investimeto S.A. | 03.07.95 | 15.04.96 |
| | Continental Banco S.A. (CONSELL) | 18.07.95 | 04.01.96 |
| | Banco Grande Rio S.A. | 14.08.96 | 18.09.96 |
| | Banco Sogeral para Sociéte Générale | Jan 97 | - |
| | Banco Geral do Comércio para Santander | Jan 97 | - |
| | Banco ABC-Roma para Arab Banking Corporation | Mai 97 | - |
| | Em Exame | | |
| | Banco Fininvest S.A. | | |
| | Banco Itabanco S.A. | | |
| Incorporação | Banco Cindam – Banco Fonte Banco Dibens – Banco Battistela Banco Crediplan – Banco Mercador S.A. Banco Lavra – Banco Segmento Banco BCN – Banco Itamarati | | |
| Venda de Parcela dos Ativos e Passivos | Bancos que estavam em Regime de Intervenção ou Liquidação Extrajudicial | Data da Intervenção ou Liquidação | Comprador |
| | Banco Comercial de São Paulo | 11.08.95 | BNP |
| | Banco Columbia | 13.11.90 | Banco Ford |
| | Banco Investcorp | 05.12.95 | CS-First Boston |
| Total | 27 | | |

Obs.: Além das transferências de controle, o Conselho Monetário Nacional CMN autorizou, em janeiro de 1997, a entrada no Brasil do Korea Bank.

Fonte: Banco Central e Mercado Financeiro apud Ministério da Fazenda (1997).

Quadro A.3 – Fusões, aquisições e reorganizações (1995 a 2000)

| | |
|-------------------|--|
| Junho de 1995 | Itaú adquire 53,9% do Francês e Brasileiro |
| Junho de 1995 | Pontual adquire 67% do Continental Bank Corp-Brasília |
| Novembro de 1995 | Unibanco adquire o Nacional |
| Dezembro de 1995 | Galícia adquire 22,7% do BCN Barckays |
| Dezembro de 1995 | Excel/Union Bancaire Privé adquire o Econômico |
| Maio de 1996 | Banque Nationale de Paris adquire o Comercial de São Paulo |
| Janeiro de 1997 | Santander adquire 51% do Geral do Comércio |
| Março de 1997 | Grupo Roberto Marinho vende sua participação no Banco ABC Brasil |
| Março de 1997 | HSBC adquire 100% dos ativos do Bamerindus |
| Abril de 1997 | Morgan Grenfell compra Banco Irmãos Guimarães |
| Junho de 1997 | Itaú adquire 99,97% do Banerj |
| Agosto de 1997 | Banco Geral/Banco Santander adquire 50% do Noroeste |
| Setembro de 1997 | Inter-Atlântico funde-se com Boavista |
| Setembro de 1997 | Galícia adquire 22,70% do BCN Barclays |
| Setembro de 1997 | Banco SLR e <i>American Express</i> formam a <i>joint venture</i> Banco Inter-American Express |
| Outubro de 1997 | Bradesco compra o Crédito Nacional (BCN) |
| Outubro de 1997 | Banco Stok funde-se com a Corretora Máxima |
| Novembro de 1997 | Banco Graphus é comprado pelo inglês Robert Fleming |
| Dezembro de 1997 | Bozano, Simonsen adquire 75,61% do Meridional |
| Novembro de 1997 | Pactual compra Bancos Sistema |
| Janeiro de 1998 | Caixa Geral de Depósitos adquire 79,27% do Bandeirantes |
| Janeiro de 1998 | Nation Banks compra 40% do Brascan |
| Abril de 1998 | Sudameris adquire 51% do América do Sul |
| Abril de 1998 | Bradesco adquire 92,77% do Banco de Crédito Real de Minas Gerais |
| Abril de 1998 | Bilbao Vizcaya adquire 55,45% do Excel Econômico |
| Junho de 1998 | Crédit Suisse First Boston compra o Garantia |
| Julho de 1998 | ABN Amro Bank adquire 40% do Real |
| Outubro de 1998 | Bradesco assume operações do Continental |
| Dezembro de 1998 | Salomon Brothers desfaz associação com o Banco Patrimônio |
| Janeiro de 1999 | Bank of New York compra o Credibanco |
| Janeiro de 1999 | Chase Manhattan absorve operações do Patrimônio |
| Fevereiro de 1999 | Corretoras Fator e Dória & Atherino fundem operações |
| Maio de 1999 | Banco português Banif compra 51% da Primus |
| Agosto de 1999 | BBA e Icatu associam-se na corretora de valores |
| Janeiro de 1999 | Bank of New York assume controle do Credibanco |
| Junho de 1999 | Itaú adquire o Baneb Banco do Estado da Bahia |
| Janeiro de 2000 | BBA e Icatu fundem área de administração de ativos |
| Fevereiro de 2000 | Unibanco compra o Credibanco |
| Maio de 2000 | Santander compra o Bozano Simonsen |
| Outubro de 2000 | Itaú compra o Banestado |
| Novembro de 2000 | Santander adquire o controle acionário do Banespa |

Fonte: Montada a partir de Trevisan 2000a, 2000b e 2000c.

EVENTOS RELEVANTES DOS AMBIENTES EXTERNOS DO BANCO DO BRASIL (1985 A 2000)

| Período | Ambiente Geral | Ambiente Específico |
|------------------|---|--|
| 1985-1989 | Nova República e os Planos Econômicos | <i>Floating</i> Abundante |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Governo de José Sarney • Área econômica comandada por Francisco Domelles, Dílson Funaro, Bresser Pereira e Mailson da Nóbrega • Plano Cruzado (fevereiro de 1986) • Plano Bresser (Junho 87) • Plano Feijão com Arroz (dezembro de 1987) • Plano Verão (Janeiro de 1989) | <ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Cruzado (fevereiro de 1986) • Extinção da “Conta de Movimento” do Banco do Brasil (1986) • Início do processo de intervenção do Banco Central do Brasil (Programa de Administração Especial Temporária RAET) (1986) • Fixação dos juros reais a serem praticados na economia em 1986 • Extinção da carta-patente • Criação da figura de Banco Múltiplo (Resolução CMN nº 1/1988) • Regulamentação do Artigo 192 da Constituição Federal que Nacional • Dispersão e pulverização do Sistema Financeiro • Redução do movimento especulativo • Redução abrupta do <i>floating</i> • Ajustes: corte de pessoal, redução do número de agência em informática • De 1986 a 1990: crescimento da participação do sistema financeiro |
| 1990-1992 | Plano Brasil Novo ou Plano Collor | Enxugamento da Liquidez e Início da Crise |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Governo de Fernando Collor de Mello • Área econômica comandada por Zélia Cardoso de Mello e Marcílio Marques Moreira • Plano Collor com o bloqueio da poupança financeira (1990) • Início da abertura econômica e financeira com re-inserção do Brasil | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuição da participação do setor financeiro no PIB • Queda do número de agências bancárias por matrizes • Retorno das instituições financeiras ao “setor produtivo” (redução de instituições financeiras especulativas) • Gerenciamento do mercado (segmentação e lançamento de produtos) • Controle dos riscos • Planos de tecnologia • Integração lateral das empresas e utilização de trabalhos em equipes interdepartamentais • Auto-atendimento |

| | | |
|------------------|---|---|
| | <p>nos fluxos internacionais de capital (1991)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Nacional de Desestatização - redefinição do papel do Estado na economia (1992) | <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização (redução da importância das fronteiras geográficas) • Preocupação com transformações ambientais (flexibilização) • Preocupação com a tecnologia, como elemento de atualização • Preocupação com gestão de pessoal |
| 1993-1997 | Plano Real | A crise e a Reestruturação do Setor |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Governo de Itamar Franco e de Fernando Henrique Cardoso • Área econômica comandada por: Fernando Henrique Cardoso, Rubens Ricupero, Ciro Gomes e Pedro Malan • Plano Real (1994) • Flexibilização dos monopólios do petróleo e das telecomunicações • Aprovação das reformas previdenciária, tributária e administrativa • Aceleração do programa de privatização (telecomunicações, energia elétrica e mineração) | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Ação Imediata P.A.I – saneamento dos bancos, aperfeiçoamento e ampliação do programa de privatização (Julho de 1995) • Comitê das Instituições Financeiras Públicas Federais COMINF • Estabelecimento de limite mínimo de capital para a constituição de bancos adicionais (Acordo de Basiléia, agosto de 1994) • Perda do <i>floating</i> • Aumento das alíquotas de recolhimento compulsório dos depósitos • Intervenção no Banco Econômico (agosto de 1995) • Crise do Banco Nacional (segundo semestre de 1995) • Incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras • PROER Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (novembro de 1995) • Aprovação do estatuto e regulamento do FGC Fundo de Garantia do Depósito (novembro de 1995) • Exigência de adesão ao FGC Fundo Garantidor de Crédito de maior – dobro – capital para banco estrangeiro que para brasileiro (1995) • Criação de dificuldades na constituição de novas instituições financeiras (1995) • Incentivo a fusões, incorporações e transferência de controle de instituições financeiras (1995) • Ampliação dos poderes do Banco Central na fiscalização de instituições financeiras (novembro de 1995) • Intervenções nos bancos estaduais – RAET Regime de Administração Temporária (1995) • Queda da participação das Instituições financeiras no PIB (1995) • Alteração da legislação que trata da abertura de dependências |

| | | |
|------------------|-------------------------------------|--|
| | | <p>(julho de 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permissão da cobrança de tarifas pela prestação de serviço • Medidas de reestruturação dos Bancos Públicos Federais (• Crescimento da inadimplência (até início de 1997) • Instituição do PROES Programa de Incentivo à Redução do Investimento em Atividade Econômica (fevereiro de 1997) • Permissão ao Banco Central do Brasil para desapropriar as ações de um grupo financeiro (15 de março de 1997) • Criação da Central de Risco de Crédito (22 de maio de 1997) • Intervenção do Banco Central em bancos estaduais e privado (1997) • Liquidações (29 empresas), falências (quatro empresas) e Regime Especial Temporária (seis) – até maio de 1997 • Vendas e incorporações sem utilização do PROER (27 bancos) • Profundo ajustamento dos bancos (25% dos bancos até maio de 1997) • Elevação da exigência de capital mínimo das instituições financeiras (1º de novembro de 1997) • Entrada de bancos estrangeiros (oito instituições no segundo semestre de 1997) • Privatização do banco federal Meridional (4 de dezembro de 1997) • Comprometimento da liquidez dos Bancos estaduais (agravando a situação dos estados) • Programa de ajuste dos bancos estaduais • Privatização de bancos estaduais – Banerj e Credireal – (1997) • Aumento da taxa de juros doméstica • Problemas dos dois principais bancos federais, Banco do Brasil e Banco Federal • Reformas no modelo operacional dos bancos brasileiros • Redefinição das relações financeiras entre o Tesouro Nacional e o sistema financeiro • Assinatura de compromissos de rolagem de dívida dos estados |
| 1998-2000 | O Desafio da Estabilidade Econômica | Ajustes Estruturais |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Governo de Fernando Henrique Cardoso • Área econômica comandada por Pedro Malan • A internacionalização da economia e a abertura ao exterior • Maior presença de pequenas e médias empresas e menor presença de grandes empresas na economia • Aumento das privatizações e menor presença do Governo na economia • Crescimento da importância e prática de segmentação e menor visão de bloco • Maior prática da terceirização e perda de importância da verticalização nas empresas e, em particular, na indústria financeira. | <ul style="list-style-type: none"> • Amadurecimento do Setor – competição, concentração da indústria • Ampliação da participação de instituições estrangeiras no setor • Aumento do número de empresas do Setor Financeiro (1997 em 1999 e 2000) • Contração do número de Bancos múltiplos, Bancos comerciais e Bancos de desenvolvimento e Bancos de investimento (1997 a 1999) • Elevação do número de Fundos de Investimento (de 1997 a 2000) • Reorganização societária de cerca de um terço dos bancos no Plano Real (até 1998) • Criação do Programa de Recuperação Fiscal – REFIS para regularização dos créditos da União, relativos a tributos e contra débitos de pessoas jurídicas (agosto de 1999) • Início da cobrança da Contribuição para Financiamento da Dívida – COFINS (fevereiro de 1999) • Criação da Cédula de Crédito Bancário (outubro de 1999) • Quebra da tendência de crescimento da taxa de inadimplência no setor privado (1999) • Implantação de sistemas de controle de riscos mais sofisticados • Flexibilização das regras aplicáveis ao setor financeiro • Introdução de regras quanto à administração de recursos do setor • Reestruturação do sistema de pagamentos brasileiros • Liquidação extrajudicial – 19 instituições em sua maioria de valores e administradoras de consórcios (em 1999) • Privatização Banesb (junho de 1999) • Privatização do Banespa (novembro de 2000) • Aumento da concentração bancária com domínio de corporações • Continuação dos processos de fusões e aquisições na indústria • Incorporação das novas formas de intermediação financeira em instituições bancárias • Aumento da concorrência global, com o avanço dos bancos globais em função das fusões • Fragmentação do mercado financeiro (pela crescente presença de corretoras, distribuidoras e pela entrada do capital estrangeiro) • Permissão de captação de poupança externa para livre aplicação doméstica |
|---|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Eliminação da exigência de prazo mínimo de amortização p e prorrogação das operações de empréstimos externos • Incidência de IOF Imposto sobre Operações Financeiras no prazo • Multiplicação das operações cambiais • Aumento das operações financeiras com divisas • Aumento do número de seguros realizados na economia • Desintermediação bancária, com crescimento e sofisticação • Racionalização do trabalho e redução das camadas gerenciais • Enxugamentos e racionalização de processos (centralização) • Especialização de bancos médios ou sua incorporação a grandes bancos, com expressiva redução de custos • Entrada de instituições não-bancárias no setor • Consolidação do surgimento de bancos especialistas ou globais • Aumento da prática de utilização de informações de mercado • Redução dos custos de captação em função da incorporação de recursos, com maior acesso a recursos junto aos bancos internacionais • Alongamento dos prazos de captação e aplicação de recursos • Queda das tarifas bancárias e aumento participação das receitas dos bancos, principalmente nos bancos estrangeiros • Crescimento de alianças estratégicas entre instituições financeiras • Maior presença dos bancos em mercados emergentes • Busca de ganhos de produtividade • Seletividade de clientes • Produtos e serviços com maior valor agregado • A atuação como banco global • Maior exigência dos consumidores bancários • Crescimento de meios eletrônicos de transferência de recursos • Aumento da ênfase nos investimentos em tecnologia, particularmente em informática • Retomada das linhas de crédito ao setor produtivo • Redução do número de empregados em estabelecimentos financeiros • Caracterização dos grandes bancos brasileiros como de varejo, com oferta completa de produtos e serviços |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">• Uso mais intensivo de “pacotes de serviços” em detrimento serviço• Desenvolvimento de unidades especializadas em nichos de m como privatizações, fusões, <i>project finance</i>, operações estruturadas, carteiras de investimentos e de fluxos de caixas, e outros servi• Mudança de perfil para bancos de relacionamento, com uso de tecnologia e informação• Intensificação do auto-atendimento para operações massificadas• Intensificação do uso da telemática, com crescimento de “serviços eletrônicos” – <i>smart card, internet, EDI</i> |
|--|--|--|

FATOS RELEVANTES OCORRIDOS NO BANCO DO BRASIL (1996 A 2000)

| Ano | Fato Relevante |
|-------------|--|
| 1986 | <ul style="list-style-type: none"> • Expansão e crescimento dos serviços fornecidos a clientes e à comunidade • Aproximação e maior compromisso como o cliente • Criação da Vice-Presidência de Finanças • Iniciação da automação no BB (rede BBNET) • Planos para reestruturação das agências e CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações • Criação da BB-Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários • Criação da Caderneta de Poupança-Ouro • Lançamento do Fundo Ouro de Depósito • Lançamento da Compra e venda de barras de ouro; • Lançamento do Crédito Rápido com Garantia Real • Lançamento do Cartão Cheque Ouro Família • Lançamento do SAO Assistência Opcional • Lançamento do SAD Sistema de Serviço no local do Domicílio |
| 1887 | <ul style="list-style-type: none"> • Modernização de produtos e serviços • Revisão da estrutura física e de pessoal das agências, das rotinas de trabalho e do processo decisório • Implantação de novo perfil de agências com atendimento personalizado e globalizado do cliente • Reformulação do ambiente físico das filiais • Automação de escritórios (órgãos da Direção Geral e algumas das principais agências) • Lançamento do Plano Verão-Ouro e Caixa-Ouro • Lançamento do Cartão de crédito do Banco do Brasil • Lançamento do Fundo de Renda Fixa OuroFix • Lançamento da Conta-Ouro • Redirecionamento dos objetivos e ajustes na rede externa de agências • Agências externas voltaram-se para financiamento às importações brasileiras e à diversificação gradual de negócios |
| 1988 | <ul style="list-style-type: none"> • Expansão e diversificação de atividades • Modernização empresarial |

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Nova mentalidade voltada para o mercado • Descentralização de decisões • NMOA Novo Modelo Organizacional de Agências • Plano Integrado de Automação de Agências • Reformulação dos departamentos vinculados à área externa • Conclusão do ajustamento da rede de agências, escritórios e demais unidades no exterior • Programa Permanente de Melhoria do Atendimento • Nova estrutura organizacional da Carteira Internacional • Crescimento do número de pontos de atendimento • Projeto Pensa • Criação do Banco de Investimento S.A. (outubro de 1988) • Operações de leasing financeiro (iniciadas em julho de 1988) • Lançamento do produto Barra de ouro (outubro de 1988) • Rede externa com ênfase nas operações de financiamento ao comércio. |
| 1989 | <ul style="list-style-type: none"> • Projeto Administração Estratégica • Busca de modernização e diversificação de atividades • Redução do número de membros do Conselho de Administração e do Conselho Diretor (de 15 para 7 – Presidente e Diretores de Administração, Comércio Exterior, Finanças, Internacional, Mercado e Subsidiárias e Operações de Crédito Rural, Industrial e Comercial) • Reestruturação da Direção Geral • Medidas para promover eficiência (fechamento de oito superintendências regionais e a criação de setores para cuidar de assuntos com o Tesouro Nacional, segurança e prevenção, marketing e recuperação de crédito) • Projeto da BBTUR Brasil • Lançamento do Seguro Ouro de Vida |
| 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da atuação no Leste Europeu por meio de representação sediada na subsidiária em Viena, Banco do Brasil A.G. • Análise da criação de subsidiária na Comunidade Econômica Européia. • Estudo da reavaliação e redimensionamento da rede externa de dependências • Compromisso com a racionalidade • Reforma interna, visando modernizar a Empresa |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisão da estrutura interna das unidades • Remoção de superposição de funções • Deslocamento para as agências das atividades de execução • Corte de 3.800 cargos – Extinção de 20 comissões em nível de chefia de departamento (maior nível técnico na época) e 61 de Chefia Adjunta (segundo nível técnico da ocasião) • Revisão das funções dos órgãos diretivos – criação das Diretorias de Recursos Humanos e de Crédito Rural e a extinção das de Comércio Exterior e de Administração • Mudança de filosofia de atuação dos funcionários administradores de agências • Reavaliação do desempenho dos titulares das Superintendências Estaduais, com rodízio e substituição dos administradores • Rodízio e substituição de administradores de agências e comissionados de nível médio de todas as agências e órgãos regionais • Redução de 10% do número de funcionários • Introdução de novo Plano de Cargos Comissionados • Programa de Desimobilização de Bens Móveis e Imóveis • Licitação de mansões localizadas em Brasília • Alienação de imóveis funcionais • Estudos para entrada nas áreas de previdência privada, administração de fundos de capitalização e privatização • Revigoração do Programa Permanente de Melhoria do Atendimento • PAP Projeto Atendimento ao Público • Implementação do NMOA Novo Modelo Organizacional de Agências • Continuação da automação (disponibilização de <i>cash dispenser</i> e Auto-BB) • Banco 24 Horas • Ampliação da rede de CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações - inauguração de 23 novas unidades, totalizando 135 centros instalados no País • Acordo coletivo (o primeiro desde 1983 sem a ocorrência de greves e sem necessidade de julgamento no Tribunal Superior do Trabalho) • Prêmio “Mérito Lojista” categoria bancos – <i>Top Premium</i> atribuído pela Confederação Nacional dos Diretores Lojistas (1985 a 1990), pelo nível de qualidade e eficiência em marketing e serviços • Lançamento do Banco do Brasil <i>Business Card</i> • Lançamento do Sistema Remate-Ouro |
|--|

| | |
|------|---|
| 1991 | <ul style="list-style-type: none"> • Atualização tecnológica • Ampliação e aperfeiçoamento do leque de produtos e serviços • Parceria com o homem do campo • Especial atenção os míni e pequenos produtores rurais • Sistema Unidade Móvel de Crédito Rural Ruralmóvel • Lançado o Programa Rede de Armazéns Gerais Credenciados • Auxílio ao Governo na recuperação da capacidade de exportar do País • Ênfase na modernização da indústria nacional • Atenção especial a Empresas de pequeno e médio portes (convênio com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e outras entidades de apoio a esse segmento para a operacionalização do Mipem-Ouro) • Lançamento do OuroCard Internacional • Lançamento do Fundo-Ouro de Aplicação Financeira • Lançamento do Ouro Vivo • Criação do DER Depósito Especial Remunerado • Preparação do lançamento do <i>Travellers</i> Cheque Banco do Brasil • Convênio entre Banco do Brasil e o INSS Instituto Nacional do Seguro Social com vistas à execução do Programa de Cobrança de Créditos do INSS • Atendimento dos participantes do PASEP Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público • Convênio com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para instalação de pontos de atendimento Caixa-Ouro e o fornecimento de talonários de Cheque-Ouro • Programa de Atendimento ao Acionista. • Redução do quadro de pessoal em 6.420 pessoas • Reformulação do sistema de treinamento e de avaliação de desempenho • Fraude no concurso público • Participação dos funcionários nos lucros (modernização das relações entre capital e trabalho) • Chamada de capital com finalidade de ampliar o potencial de atuação no País e no exterior (depois de 14 anos) • Desdobramento de ações e emissão de ações • Redução de participação acionária em outras empresas • Alienação de imóveis não de uso |
|------|---|

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Venda de imóveis funcionais • Implantação do Sistema Gerencial de Vendas SGV • Transferência da Diretoria da Área Internacional do Rio de Janeiro para Brasília • Assinatura de protocolo com o IBAMA Instituto Brasileiro do meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis com o objetivo de apoiar o Projeto de Revitalização do Parque Nacional da Tijuca, no Rio de Janeiro. • Conquista do Prêmio Mérito Lojista 1991 |
| 1992 | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Qualidade Total • Continuação do processo de automação bancária • Conexão da rede interna e externa mediante o acesso das sucursais estrangeiras ao sistema BBNET • Linha Direta BB (<i>home banking</i>) • Lançamento do Seguro de Obras de Arte • Lançamento do Seguro Importação • Contrato com a Companhia Brasileira de Correios ECT para emitir o primeiro cartão de crédito afinidade, criado para os empregados da empresa. • Criação do Fundo de <i>Commodities</i> • Nova fase do FISATE Projeto de Fiscalização de Propriedades Agrícolas por Satélite conduzido pelo Banco do Brasil em conjunto com o INPE Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais • Programa Parceria Integral (melhoria da relação com o segmento de cooperativas) |
| 1993 | <ul style="list-style-type: none"> • Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Transformação da organização em empresa moderna e competitiva - Busca de aumento da liquidez - Expansão da rentabilidade - Fomento do desenvolvimento econômico e social - Remuneração adequada do capital dos acionistas - Construção de nova estrutura capaz de proporcionar atendimento de qualidade aos clientes, assegurar novas fontes de recursos para o desenvolvimento, garantir a solidez dos ativos e buscar investimentos mais rentáveis - Reorientação da Empresa para o desenvolvimento social e econômico do País • Compatibilização das visões complementares de banco comprometido com os objetivos governamentais de alavancar o desenvolvimento nacional e de empresa com “feições mercantis” |

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento tecnológico (Investimento maciço em automação) • Plano Diretor de Informática • Desenvolvimento de pessoal • Programa Básico de Administração Bancária para treinamento e atualização de administradores • Admissão de 5.937 aprovados em concurso público e 2.631 menores auxiliares de serviços de apoio • Eliminação de desperdícios e de despesas que não concorriam diretamente para os resultados financeiros • Combate à inadimplência • Transformação da agência de Bruxelas em subsidiária • Início da instalação da BB <i>Securities Ltd.</i>, em Londres • Prioridade à participação no Mercosul Mercado Comum do Sul (Argentina, Uruguai, Paraguai e Brasil – Criação de linha de crédito, comercialização de <i>Travellers</i> Cheque Banco do Brasil, instalação das Salas Mercosul em algumas cidades do sul do Brasil) • Protocolo de cooperação mútua com o Banco de <i>La Nación Argentina</i> • Projeto Cédula de Produto Rural CPR, lançada em 1994 • Associação à Brasilprev Previdência Privada S.A (por intermédio da subsidiária BB Banco de Investimento) • Reativação do Programa de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte MIPEM-Investimento (parceria com o Sebrae Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) • Lançamento do BB-<i>Vendor</i> (agosto 1993) • Início da implantação do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Municipal |
| 1994 | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento do Banco do Brasil como agente do desenvolvimento (reatamento dos vínculos com os setores públicos, a sociedade e os escalões técnicos do Governo) • Implementação da Cédula de Produto Rural CPR • Criação da Central de Leilão Eletrônico em Bolsas de Mercadorias interligando todo o País • Modernização da política de pessoal • Recuperação do Plano de Cargos e Salários • Programa de Treinamento para Altos Executivos • Lançamento dos fundos BB-Curto Prazo, fundo de liquidez imediata, BB-Carteira |

| | |
|-------------|---|
| | <p>Livre</p> <ul style="list-style-type: none"> • BB-Franquia • Baixa rentabilidade (1,9% sobre o patrimônio líquido) |
| 1995 | <ul style="list-style-type: none"> • Reorganização do Sistema Financeiro Nacional (aumento de produtividade, geração de novos produtos, busca de novos mercados, elevados investimentos em tecnologia e maior internacionalização) • Recrudescimento da inadimplência • Crédito seletivo e escasso • Ampliação do portfólio de negócios • Maior eficiência de custos • Melhores produtos e serviços • Mais qualidade no atendimento • Modernização Empresarial • Descompasso entre ativos em dólar e passivos em real • Perda de receitas de <i>floating</i>, por conta da redução dos ganhos inflacionários • Programa de ajustes (fevereiro de 1995): <ul style="list-style-type: none"> - Eliminação do desequilíbrio financeiro - elevação das receitas e redução das despesas - e modernização da Empresa. - Racionalização dos recursos materiais - Utilização intensiva de modernos sistemas de informática - Redução das despesas com pessoal - Venda de imóveis ociosos • Programa de Desligamento Voluntário (ao qual aderiram 13.388 funcionários) • Encerramento das atividades de 108 agências no País e de oito dependências no exterior • Campanha de recuperação de crédito • Inauguração de nova etapa relacionamento entre o Tesouro Nacional e o Banco do Brasil (encaminhamento das pendências relativas ao reconhecimento de dívidas com o Banco – R\$ 4,6 bilhões foram reconhecidos em 1995) • Nova arquitetura organizacional (baseada no conceito de unidades estratégicas de negócios, implementada a partir de 1996) • Aumento da participação no mercado em segmentos de produtos tradicionais (depósitos a vista, a prazo e de poupança) • Consolidação da liderança na indústria de fundos de investimentos e nas operações de câmbio |

| | |
|------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ascensão do Ourocard ao primeiro lugar do ranking de bandeira Visa no País • Ampliação das receitas provenientes de tarifas sobre serviços • Parcerias com o mercado, em <i>joint ventures</i> privados (Brasilprev e Brasilcap, Brasilsaúde) • Elaboração de Plano de Reestruturação (chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões; introdução da gestão compartilhada com os acionistas privados) • Resultado negativo de R\$ 4,2 bilhões em moeda corrente |
| 1996 | <ul style="list-style-type: none"> • Ano de 1996 como marco na história do Banco do Brasil • Nova trajetória orientada pelas exigências de mercado • Empresa mais ágil, transparente e alinhada às práticas de mercado e a satisfação dos clientes e dos acionistas • Aprovação de chamada de capital de R\$ 8 bilhões (assembleia geral extraordinária de 29 de março de 1996) • Mudança da base acionária (em decorrência da capitalização): 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 os demais (381.419) acionistas • Plano de Adequação dos Quadros de Pessoal PAQ (redução de 9.308 empregados e 7.033 estagiários) • Desativação de 76 agências deficitárias, instalação de oito agências em praças com potencial a ser explorado • Alienação de 2.050 imóveis (Programa de Desimobilização) • Desativação de 34 CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações e redução de outros 11 • Auditoria nos créditos do Banco, com provisionamento, no País, de todos aqueles considerados de difícil recuperação • Criação da Central de Análise de Crédito em São Paulo • Priorização do segmento de varejo • Lançamento do CDC Automático – Crédito Direto ao Consumidor na forma de Cheque Financiado • Lançamento do <i>Classic</i> (nova modalidade de cheque especial) • Criação do “Cheque Especial Unicred” para usuários vinculados à Cooperativa de Crédito Unicred • Lançamento do Visa <i>Electron</i> (primeiro cartão de débito do País) • Adoção da bandeira <i>Mastercard</i> de cartão de crédito • Criação do Bônus Clube OuroCard |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Implantação do cartão de crédito com duas datas de vencimento (produto inédito no País, na época) • Lançamento dos fundos: BB-Privatização Light e BB-PAR/RJ • Criação da “Aliança do Brasil” (Acordo entre o Banco do Brasil e a Companhia de Seguros Aliança da Bahia) • Criação da “Brasilveículos” (acordo com Sul América Companhia Nacional de Seguros) • Prejuízo de R\$ 7,5 bilhões no ano • Início da implementação do Plano de Reestruturação (Banco do Brasil, 1995, Relatório Anual 1995): <p style="text-align: center;">Recomposição da Estrutura de Capital</p> <ul style="list-style-type: none"> – Readequação do Patrimônio Líquido à Resolução Nº 2.099 de 1994 do Banco Central do Brasil – Índice de Adequação do Capital – Acordo de Basileia; – Chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, por meio da emissão de ações Ordinárias Nominativas (ON) e Preferenciais Nominativas (PN), – Aquisição pela 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; – Concessão às ações Preferenciais Nominativas (PN), do direito de voto para indicação de representante no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal. <p style="text-align: center;">Reformulação da Gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> – Reformulação do Conselho de Administração (quatro representantes da União, dois dos acionistas privados e um dos empregados que sejam acionistas) – 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 (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) <p>Melhoria da Estrutura de Ativos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Redução dos riscos de descasamentos na estrutura de ativos e passivos (descasamento de moeda, definição do <i>mix</i> de produtos e redução do índice de risco da carteira de crédito) – Redução do prazo de transferência de operações para créditos de liquidação duvidosa; |
|---|

| | |
|------|---|
| | <p>– Equacionamento de pendências remanescentes junto ao Tesouro Nacional;</p> <p style="text-align: center;">Revisão das práticas de crédito</p> <p>– Modernização dos métodos de trabalho, gerenciamento de riscos e desvinculação das funções operacionais e de crédito.</p> <p>Modernização Tecnológica</p> <p>– Investimentos maciços para atualização do parque de equipamentos;</p> <p>– Instalação de 300 novas salas de auto-atendimento, mais 24 mil leitores de código de barras e de cheques atendendo a todas as agências, mais 3.281 <i>cash dispensers</i> em agências e supermercados, ampliação da capacidade do <i>home banking</i>, dentro do programa Linha Direta BB, para 154 clientes; interligação de todas as agências no sistema de compra e venda de ações <i>on-line</i>; prestação de serviços bancários por meio da <i>Internet</i> comercial.</p> <p style="text-align: center;">Reestruturação Administrativa</p> <p>– Redução de custos administrativos e melhoria da capacitação dos empregados;</p> <p>– Foco do novo modelo organizacional em segmentos de mercado (estruturação por unidades administrativas, denominadas unidades estratégicas de negócio, de função e de assessoramento)</p> <p>– Revisão do plano de cargos e salários (remuneração flexível e profissionalização com planejamento de carreira auto-gerenciado)</p> <p>Estratégias Mercadológicas</p> <p>– Inserção definitiva no mercado de seguridade, de <i>agribusiness</i>, de negócios com o Governo, mercado de capitais, administração de fundos de investimentos e dinheiro eletrônico.</p> |
| 1997 | <ul style="list-style-type: none"> • Estremecimento do sistema financeiro (perda crescente de participação da atividade no Produto Interno Bruto PIB) • Chegada dos conglomerados internacionais (exigência de novas estratégias de redução de custos, ampliação de investimentos em tecnologia, restabelecimento da cultura de crédito, disseminação da necessidade de foco nos resultados e capacitação de funcionários) • Novas opções de crédito a segmentos de clientes e produtos moldados de acordo com a nova realidade econômica • Esforço de ampliação da base de clientes (Elevação de 1,6 milhão de clientes na base de contas correntes – pessoas físicas e jurídicas – cujo total alcançou 7,9 milhões) • Salto Tecnológico de 1995 para 1997 – investimentos maciços em novas tecnologias • Expansão do Programa de Qualidade (conquista do certificado ISSO 9002 para a administração de <i>Traveller's Cheques</i>, em outubro de 1997, e para a Central |

| | |
|--|--|
| | <p>de Análise de Crédito, em novembro do mesmo ano)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extensão do modelo de análise de crédito e gestão de risco de mercado introduzido à BB DTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, à Gerência de Operações Financeiras GEROF e ao BAMB <i>Brazilian American Bank</i>. • Negociação do passivo referente à complementação de aposentadoria do pessoal admitido até 14 de Abril de 1967 com a PREVI Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil • Mudança do estatuto e do plano de benefícios da PREVI Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (modelo mais atualizado de gestão com menor divisão de responsabilidades e plano de contribuição definida para os novos associados) • Início do Programa de MBA Treinamentos para Altos Executivos (1.1170 executivos treinados no ano de 1997) • Programa de Novos Gestores (lançado em 1997, treinou, em 1997, 439 funcionários) • Programa de Profissionalização (implantado em 1996, recebeu o prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial ABERJE nas modalidades Campanha de Comunicação interna e inovação) • Instituição do novo PCS Plano de Cargos e Salários • Instituição do PCC Plano de Cargos Comissionados • Implantação do Valor de Referência para cada funcionário • Lançamento das Contas <i>Teen</i> e <i>Campus</i>, dirigidos ao público jovem • Lançamento do produto “Desconto de Cheques” • Lançamento do “Crédito Direto ao Fornecedor” • Lançamento da “Antecipação de Vendas com Cartão Visa” • Lançamento do BB Rural Rápido • Lançamento do serviço de Garantia de Preços Agropecuários • Complexo de seguridade administrado pelo Banco do Brasil situou-se entre os sete maiores do Brasil (Banco do Brasil como o grupo que mais cresce na área de seguridade) • Os negócios de capitalização – Brasilcap – conquistaram a liderança no mercado • A Brasilprev conquistou o lugar de terceira no mercado de seguridade privada aberta no Brasil • Criação do PGNI Programa de Geração de Negócios Internacionais • Redução do número de funcionários de 85.361 para 76.387 (Redução de |
|--|--|

| | |
|-------------|---|
| | <p>42.993 pessoas do quadro permanente de funcionários e mais 11.314 do quadro temporário, de 1995 a 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução do número de dependências no exterior de 37 para 34 unidades de 1996 para 1997 • Desativação de mais 20 agências deficitárias ao longo de 1997 • Cancelamento das atividades de 85 CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações • Alienação de mais 1.742 imóveis não de uso • Lucro de R\$ 573,8 milhões em valores correntes, no exercício de 1997 |
| 1998 | <ul style="list-style-type: none"> • Correção de rumos • Incorporação da preocupação com resultados • Mudança de mentalidade (adoção de paradigmas competitivos na cultura interna) • Reconstituição de parâmetros de qualidade do crédito • Novo modelo de gestão do crédito • Adoção de mecanismos inovadores na recuperação de créditos - Diversificação da oferta de produtos e serviços • Racionalização de custos • Ampliação da base de clientes pessoas físicas • Investimento intensivo em tecnologia • Atualização tecnológica (65,8% das transações de clientes efetuadas pelo próprio cliente) • Redução de despesas de pessoal • Investimento em treinamento (cerca de R\$ 10 milhões de gastos com financiamento de 3.841 cursos de graduação, 630 de pós-graduação, 40 de mestrado e doutorado e 38 treinamentos internacionais) • Implementado o Programa Provisório e Espontâneo de Participação nos Lucros e Resultados • Adoção de novo Regulamento de Pessoal para os novos funcionários contratados (modalidade de contribuição definida para o plano de complemento de aposentadoria) • Incremento das receitas advindas de prestação de serviços • Lançamento do Plano Ouro de Serviços • Lançamento dos cartões <i>Classcard</i> Internacional e <i>Classcard</i> Visa Fácil • Aprovação pelo Conselho de Administração (em janeiro de 1998) de proposta de alienação do controle acionário da BB DTVM Distribuidora de Títulos e Valores |

| | |
|------|---|
| | <p>Mobiliários e BB <i>Securities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da presença do Banco do Brasil em capitais das regiões Sul e Sudeste (criadas 58 novas agências – 32 em São Paulo – e desmembradas 23 novas dependências) • Inauguração de subagência em Nagóia, no Japão • Início do processo de fechamento da subsidiária BB <i>Europe NV/AS</i>, sediada em Bruxelas, na Bélgica <p>- Criação de 34 “Salas de Agronegócios” em oito Estados</p> |
| 1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Superação do cenário restritivo (crise cambial de janeiro de 1999 e aperto de liquidez da indústria bancária) • Conservadorismo na política de crédito • Assunção, pela União, da dívida mobiliária do Estado do Rio de Janeiro com o Banco do Brasil (R\$ 11,5 bilhões) • Contrato com a Prefeitura de São Paulo para renegociação de sua dívida mobiliária • Publicação de edital de concorrência para a contratação de consultoria especializada para aperfeiçoamento dos modelos de análise de risco e estabelecimento de <i>scoring</i> de clientes e para desenvolvimento de modelo de gestão de risco da carteira de crédito • Redução do nível de inadimplência (atrasos + créditos em liquidação sobre ativos de crédito) de 21,9%, em 1998, para 15,8%, em 1999 • Consolidação de instrumentos de controle e gerenciamento de riscos • Criação da Diretoria de Controle (Contadoria, Controladoria e Controles Internos) • Desenvolvimento de matriz de risco por Unidade, por produtos e por processo • Consolidação do escopo de atuação dos Gerentes de Controle (funcionários responsáveis pelo controle do risco operacional na rede de Agências) • Consolidação do processo de gestão de riscos em todos os fundos administrados pela BB DTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários • Alteração da estrutura interna da subsidiária BBDTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (segregação da administração de recursos próprios e de recursos de clientes – foram retiradas das atividades da DTVM a administração de seus próprios recursos) • Implementação de limites de risco de mercado na área de tesouraria do Banco Comercial • Implementação do Produto “Transformando Correntista em Cliente” • Foco no aumento da base de cliente (aumento de 7,6% na base de clientes) |

| | |
|------|---|
| | <p>pessoas físicas – totalizando 10,1 milhões de contas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de modelo de relacionamento que leva em conta o potencial e o nível de atividade bancária de cada cliente • Desenvolvimento de estratégia de relacionamento com o Governo Federal (produtos, serviços e soluções “customizadas” e principal aliado dos Estados e Municípios no desenvolvimento de soluções criativas para os problemas administrativos e financeiros) • Lançamento do “BB Conta Única” • Lançamento de novas modalidades de CDC Crédito Direto ao Consumidor (CDC Imposto de Renda e CDC Benefício) • Lançamento do “BB Giro Rápido” para micro e pequenas empresas. • Lançamento do Plano Ouro de Serviços Pessoa Jurídica (junho de 1999) • Abertura de 50 Salas do Empreendedor (para atender o Programa Brasil Empreendedor, lançado em outubro de 1999) • Redução de 4% do número de funcionários e aumento de 12,2% do número de estagiários • Expansão da rede de atendimento - incremento de 30% • Continuidade da estratégia de ampliação da presença em regiões de maior potencial de negócios (notadamente nas regiões Sul e Sudeste) • Investimentos em automação (principalmente na aquisição e atualização de equipamentos e ampliação da rede de comunicação) • Lançamento do <i>Palmtops</i> (acesso ao BB <i>Personal Banking</i> por meio de computadores de mão) • Concessão aos clientes de acesso gratuito à Internet • Nova parceria com o <i>Principal Financial Group</i> (Brasilprev Previdência Privada S.A) • Grande volatilidade da cotação das ações do Banco do Brasil |
| 2000 | <ul style="list-style-type: none"> • Agregação das qualidades de empresa competitiva e moderna à função de principal agente financeiro da União • Orientação básica: eficiência operacional, mercados já atendidos pela Empresa e resultado econômico • Ênfase na atuação mercadológica • Busca de resultados crescentes • Compromisso de ser útil à sociedade - execução de programas governamentais (iniciativas para a valorização da cultura, desporto e ações sociais desenvolvidas pela Fundação Banco do Brasil) • Direcionamento do esforço para atividades essenciais do negócio bancário • Foco no cliente (atendimento integral das necessidades e realização de |

| | |
|--|--|
| | <p>expectativas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia mercadológica baseada na segmentação da base de clientes (com atendimento diferenciado a partir da introdução de gerentes de relacionamento para grupos de clientes) • Inovação como forte orientação das ações da Empresa • Aperfeiçoamento dos produtos e serviços • Modernização dos pontos de atendimento • Automação de processos • Aumento de produtividade • Expansão de negócios • Promoção de pequenas e médias empresas • Interiorização do crédito • Priorização de recursos para a retomada das operações de crédito (expansão dos empréstimos em 24,2%) • Melhoria da composição da carteira de crédito • Descobrimto de novos nichos de mercado • Incentivo à agricultura • Incentivo às exportações brasileiras • Gestão de riscos • Centralização dos modelos e métodos de apuração, mensuração e alocação de riscos financeiros e a gestão de ativos e passivos (Criação da Unidade Gestão de Risco) • Controle rigoroso de custos • Racionalização dos processos internos • Investimentos em tecnologia • Lançamento, em maio de 2000, do Portal do Banco do Brasil na Internet, www.bb.com.br • Crescimento de 315% no número de transações bancárias, via computador • Concessão de acesso eletrônico de cliente aos serviços (por meio de <i>Palm Top</i>, Internet e celular) • Maior rede de terminais de Auto-Atendimento da América Latina (30 mil terminais) • Crescimento de 4,6% do número de pontos de atendimento • Melhoria da disposição geográfica da rede de atendimento (abertura de 71 novas agências de desmembramento de 89 em 106 outras de menor escala, 63,2% das quais situadas nas Regiões Sul e Sudeste) • Crescimento da força de trabalho de 12,6% • Recebimento de prêmios recebidos durante o ano 2000: Top of Mind; Exportador do Ano; Prêmio Nacional Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial; Prêmio Regional Aberje (Assessoria de Imprensa; Veículo de Comunicação Mais Inovador; Relatório da Administração; Balanço Social e Vídeo de Comunicação Interna); <i>Top de Internet e Top New Media; Qualidade RS 2000; Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente; Top 3-</i> concurso ibest 2000 e Mérito Lojista |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Lucro de R\$ 974,2 milhões (o maior lucro da história recente)• Obtenção de 12,2% de retorno sobre o patrimônio líquido |
|--|--|

EVENTOS RELEVANTES DOS AMBIENTES EXTERNOS DO BANCO DO BRASIL (1985 A 2000)

| Período | Ambiente Geral | Ambiente Específico |
|------------------|---|---|
| 1985-1989 | Nova República e os Planos Econômicos | <i>Floating</i> Abundante |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Governo de José Sarney • Área econômica comandada por Francisco Domelles, Dílson Funaro, Bresser Pereira e Mailson da Nóbrega • Plano Cruzado (fevereiro de 1986) • Plano Bresser (Junho 87) • Plano Feijão com Arroz (dezembro de 1987) • Plano Verão (Janeiro de 1989) | <ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Cruzado (fevereiro de 1986) • Extinção da “Conta de Movimento” do Banco do Brasil (1986) • Início do processo de intervenção do Banco Central do Brasil (Programa de Administração Especial Temporária RAET) (1986) • Fixação dos juros reais a serem praticados na economia em 1986 • Extinção da carta-patente • Criação da figura de Banco Múltiplo (Resolução CMN nº 1/1988) • Regulamentação do Artigo 192 da Constituição Federal que define o Sistema Financeiro Nacional • Dispersão e pulverização do Sistema Financeiro • Redução do movimento especulativo • Redução abrupta do <i>floating</i> • Ajustes: corte de pessoal, redução do número de agências, redução de investimentos em informática • De 1986 a 1990: crescimento da participação do sistema financeiro |
| 1990-1992 | Plano Brasil Novo ou Plano Collor | Enxugamento da Liquidez e Início da Crise |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Governo de Fernando Collor de Mello • Área econômica comandada por Zélia Cardoso de Mello e Marcílio Marques Moreira • Plano Collor com o bloqueio da poupança financeira (1990) • Início da abertura econômica e financeira com re-inserção do Brasil | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuição da participação do setor financeiro no PIB • Queda do número de agências bancárias por matrizes • Retorno das instituições financeiras ao “setor produtivo” (redução de instituições financeiras especulativas) • Gerenciamento do mercado (segmentação e lançamento de produtos) • Controle dos riscos • Planos de tecnologia • Integração lateral das empresas e utilização de trabalhos em equipes interdepartamentais • Auto-atendimento |

| | | |
|------------------|---|---|
| | <p>nos fluxos internacionais de capital (1991)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Nacional de Desestatização - redefinição do papel do Estado na economia (1992) | <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização (redução da importância das fronteiras geográficas) • Preocupação com transformações ambientais (flexibilização) • Preocupação com a tecnologia, como elemento de atualização • Preocupação com gestão de pessoal |
| 1993-1997 | Plano Real | A crise e a Reestruturação do Setor |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Governo de Itamar Franco e de Fernando Henrique Cardoso • Área econômica comandada por: Fernando Henrique Cardoso, Rubens Ricupero, Ciro Gomes e Pedro Malan • Plano Real (1994) • Flexibilização dos monopólios do petróleo e das telecomunicações • Aprovação das reformas previdenciária, tributária e administrativa • Aceleração do programa de privatização (telecomunicações, energia elétrica e mineração) | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Ação Imediata P.A.I – saneamento dos bancos, aperfeiçoamento e ampliação do programa de privatização (Julho de 1995) • Comitê das Instituições Financeiras Públicas Federais COMINF • Estabelecimento de limite mínimo de capital para a constituição de bancos adicionais (Acordo de Basiléia, agosto de 1994) • Perda do <i>floating</i> • Aumento das alíquotas de recolhimento compulsório dos depósitos • Intervenção no Banco Econômico (agosto de 1995) • Crise do Banco Nacional (segundo semestre de 1995) • Incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras • PROER Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (novembro de 1995) • Aprovação do estatuto e regulamento do FGC Fundo de Garantia do Depósito (novembro de 1995) • Exigência de adesão ao FGC Fundo Garantidor de Crédito de maior – dobro – capital para banco estrangeiro que para brasileiro (1995) • Criação de dificuldades na constituição de novas instituições financeiras (1995) • Incentivo a fusões, incorporações e transferência de controle de instituições financeiras (1995) • Ampliação dos poderes do Banco Central na fiscalização de instituições financeiras (novembro de 1995) • Intervenções nos bancos estaduais – RAET Regime de Administração Temporária (1995) • Queda da participação das Instituições financeiras no PIB (1995) • Alteração da legislação que trata da abertura de dependências |

| | | |
|------------------|-------------------------------------|--|
| | | <p>(julho de 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permissão da cobrança de tarifas pela prestação de serviço • Medidas de reestruturação dos Bancos Públicos Federais (• Crescimento da inadimplência (até início de 1997) • Instituição do PROES Programa de Incentivo à Redução do Investimento em Atividade Econômica (fevereiro de 1997) • Permissão ao Banco Central do Brasil para desapropriar as ações de um grupo financeiro (15 de março de 1997) • Criação da Central de Risco de Crédito (22 de maio de 1997) • Intervenção do Banco Central em bancos estaduais e privado (1997) • Liquidações (29 empresas), falências (quatro empresas) e Regime Especial Temporária (seis) – até maio de 1997 • Vendas e incorporações sem utilização do PROER (27 bancos) • Profundo ajustamento dos bancos (25% dos bancos até maio de 1997) • Elevação da exigência de capital mínimo das instituições financeiras (1º de novembro de 1997) • Entrada de bancos estrangeiros (oito instituições no segundo semestre de 1997) • Privatização do banco federal Meridional (4 de dezembro de 1997) • Comprometimento da liquidez dos Bancos estaduais (agravando a situação dos estados) • Programa de ajuste dos bancos estaduais • Privatização de bancos estaduais – Banerj e Credireal – (1997) • Aumento da taxa de juros doméstica • Problemas dos dois principais bancos federais, Banco do Brasil e Banco Federal • Reformas no modelo operacional dos bancos brasileiros • Redefinição das relações financeiras entre o Tesouro Nacional e o sistema financeiro • Assinatura de compromissos de rolagem de dívida dos estados |
| 1998-2000 | O Desafio da Estabilidade Econômica | Ajustes Estruturais |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Governo de Fernando Henrique Cardoso • Área econômica comandada por Pedro Malan • A internacionalização da economia e a abertura ao exterior • Maior presença de pequenas e médias empresas e menor presença de grandes empresas na economia • Aumento das privatizações e menor presença do Governo na economia • Crescimento da importância e prática de segmentação e menor visão de bloco • Maior prática da terceirização e perda de importância da verticalização nas empresas e, em particular, na indústria financeira. | <ul style="list-style-type: none"> • Amadurecimento do Setor – competição, concentração da indústria • Ampliação da participação de instituições estrangeiras no setor • Aumento do número de empresas do Setor Financeiro (1997 em 1999 e 2000) • Contração do número de Bancos múltiplos, Bancos comerciais e Bancos de investimento (1997 a 1999) • Elevação do número de Fundos de Investimento (de 1997 para 2000) • Reorganização societária de cerca de um terço dos bancos no Plano Real (até 1998) • Criação do Programa de Recuperação Fiscal – REFIS para regularização dos créditos da União, relativos a tributos e contra débitos de pessoas jurídicas (agosto de 1999) • Início da cobrança da Contribuição para Financiamento da Dívida – COFINS (fevereiro de 1999) • Criação da Cédula de Crédito Bancário (outubro de 1999) • Quebra da tendência de crescimento da taxa de inadimplência no setor privado (1999) • Implantação de sistemas de controle de riscos mais sofisticados • Flexibilização das regras aplicáveis ao setor financeiro • Introdução de regras quanto à administração de recursos do setor • Reestruturação do sistema de pagamentos brasileiros • Liquidação extrajudicial – 19 instituições em sua maioria de valores e administradoras de consórcios (em 1999) • Privatização Banesb (junho de 1999) • Privatização do Banespa (novembro de 2000) • Aumento da concentração bancária com domínio de corporações • Continuação dos processos de fusões e aquisições na indústria • Incorporação das novas formas de intermediação financeira em instituições bancárias • Aumento da concorrência global, com o avanço dos bancos globais em função das fusões • Fragmentação do mercado financeiro (pela crescente presença de corretoras, distribuidoras e pela entrada do capital estrangeiro) • Permissão de captação de poupança externa para livre aplicação doméstica |
|---|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Eliminação da exigência de prazo mínimo de amortização p e prorrogação das operações de empréstimos externos • Incidência de IOF Imposto sobre Operações Financeiras no prazo • Multiplicação das operações cambiais • Aumento das operações financeiras com divisas • Aumento do número de seguros realizados na economia • Desintermediação bancária, com crescimento e sofisticação • Racionalização do trabalho e redução das camadas gerenciais • Enxugamentos e racionalização de processos (centralização) • Especialização de bancos médios ou sua incorporação a grandes bancos, com expressiva redução de custos • Entrada de instituições não-bancárias no setor • Consolidação do surgimento de bancos especialistas ou globais • Aumento da prática de utilização de informações de mercado • Redução dos custos de captação em função da incorporação de recursos, com maior acesso a recursos junto aos bancos internacionais • Alongamento dos prazos de captação e aplicação de recursos • Queda das tarifas bancárias e aumento participação das receitas dos bancos, principalmente nos bancos estrangeiros • Crescimento de alianças estratégicas entre instituições financeiras • Maior presença dos bancos em mercados emergentes • Busca de ganhos de produtividade • Seletividade de clientes • Produtos e serviços com maior valor agregado • A atuação como banco global • Maior exigência dos consumidores bancários • Crescimento de meios eletrônicos de transferência de recursos • Aumento da ênfase nos investimentos em tecnologia, particularmente em serviços • Retomada das linhas de crédito ao setor produtivo • Redução do número de empregados em estabelecimentos financeiros • Caracterização dos grandes bancos brasileiros como de varejo, com oferta completa de produtos e serviços |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none">• Uso mais intensivo de “pacotes de serviços” em detrimento serviço• Desenvolvimento de unidades especializadas em nichos de m como privatizações, fusões, <i>project finance</i>, operações estruturadas, carteiras de investimentos e de fluxos de caixas, e outros servi• Mudança de perfil para bancos de relacionamento, com uso de tecnologia e informação• Intensificação do auto-atendimento para operações massificadas• Intensificação do uso da telemática, com crescimento de “<i>smart card, internet, EDI</i>” |
|--|--|---|

FATOS RELEVANTES OCORRIDOS NO BANCO DO BRASIL (1996 A 2000)

| Ano | Fato Relevante |
|-------------|--|
| 1986 | <ul style="list-style-type: none"> • Expansão e crescimento dos serviços fornecidos a clientes e à comunidade • Aproximação e maior compromisso como o cliente • Criação da Vice-Presidência de Finanças • Iniciação da automação no BB (rede BBNET) • Planos para reestruturação das agências e CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações • Criação da BB-Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários • Criação da Caderneta de Poupança-Ouro • Lançamento do Fundo Ouro de Depósito • Lançamento da Compra e venda de barras de ouro; • Lançamento do Crédito Rápido com Garantia Real • Lançamento do Cartão Cheque Ouro Família • Lançamento do SAO Assistência Opcional • Lançamento do SAD Sistema de Serviço no local do Domicílio |
| 1887 | <ul style="list-style-type: none"> • Modernização de produtos e serviços • Revisão da estrutura física e de pessoal das agências, das rotinas de trabalho e do processo decisório • Implantação de novo perfil de agências com atendimento personalizado e globalizado do cliente • Reformulação do ambiente físico das filiais • Automação de escritórios (órgãos da Direção Geral e algumas das principais agências) • Lançamento do Plano Verão-Ouro e Caixa-Ouro • Lançamento do Cartão de crédito do Banco do Brasil • Lançamento do Fundo de Renda Fixa OuroFix • Lançamento da Conta-Ouro • Redirecionamento dos objetivos e ajustes na rede externa de agências • Agências externas voltaram-se para financiamento às importações brasileiras e à diversificação gradual de negócios |
| 1988 | <ul style="list-style-type: none"> • Expansão e diversificação de atividades • Modernização empresarial |

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Nova mentalidade voltada para o mercado • Descentralização de decisões • NMOA Novo Modelo Organizacional de Agências • Plano Integrado de Automação de Agências • Reformulação dos departamentos vinculados à área externa • Conclusão do ajustamento da rede de agências, escritórios e demais unidades no exterior • Programa Permanente de Melhoria do Atendimento • Nova estrutura organizacional da Carteira Internacional • Crescimento do número de pontos de atendimento • Projeto Pensa • Criação do Banco de Investimento S.A. (outubro de 1988) • Operações de leasing financeiro (iniciadas em julho de 1988) • Lançamento do produto Barra de ouro (outubro de 1988) • Rede externa com ênfase nas operações de financiamento ao comércio. |
| 1989 | <ul style="list-style-type: none"> • Projeto Administração Estratégica • Busca de modernização e diversificação de atividades • Redução do número de membros do Conselho de Administração e do Conselho Diretor (de 15 para 7 – Presidente e Diretores de Administração, Comércio Exterior, Finanças, Internacional, Mercado e Subsidiárias e Operações de Crédito Rural, Industrial e Comercial) • Reestruturação da Direção Geral • Medidas para promover eficiência (fechamento de oito superintendências regionais e a criação de setores para cuidar de assuntos com o Tesouro Nacional, segurança e prevenção, marketing e recuperação de crédito) • Projeto da BBTUR Brasil • Lançamento do Seguro Ouro de Vida |
| 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da atuação no Leste Europeu por meio de representação sediada na subsidiária em Viena, Banco do Brasil A.G. • Análise da criação de subsidiária na Comunidade Econômica Européia. • Estudo da reavaliação e redimensionamento da rede externa de dependências • Compromisso com a racionalidade • Reforma interna, visando modernizar a Empresa |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisão da estrutura interna das unidades • Remoção de superposição de funções • Deslocamento para as agências das atividades de execução • Corte de 3.800 cargos – Extinção de 20 comissões em nível de chefia de departamento (maior nível técnico na época) e 61 de Chefia Adjunta (segundo nível técnico da ocasião) • Revisão das funções dos órgãos diretivos – criação das Diretorias de Recursos Humanos e de Crédito Rural e a extinção das de Comércio Exterior e de Administração • Mudança de filosofia de atuação dos funcionários administradores de agências • Reavaliação do desempenho dos titulares das Superintendências Estaduais, com rodízio e substituição dos administradores • Rodízio e substituição de administradores de agências e comissionados de nível médio de todas as agências e órgãos regionais • Redução de 10% do número de funcionários • Introdução de novo Plano de Cargos Comissionados • Programa de Desmobilização de Bens Móveis e Imóveis • Licitação de mansões localizadas em Brasília • Alienação de imóveis funcionais • Estudos para entrada nas áreas de previdência privada, administração de fundos de capitalização e privatização • Revigoração do Programa Permanente de Melhoria do Atendimento • PAP Projeto Atendimento ao Público • Implementação do NMOA Novo Modelo Organizacional de Agências • Continuação da automação (disponibilização de <i>cash dispenser</i> e Auto-BB) • Banco 24 Horas • Ampliação da rede de CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações - inauguração de 23 novas unidades, totalizando 135 centros instalados no País • Acordo coletivo (o primeiro desde 1983 sem a ocorrência de greves e sem necessidade de julgamento no Tribunal Superior do Trabalho) • Prêmio “Mérito Lojista” categoria bancos – <i>Top Premium</i> atribuído pela Confederação Nacional dos Diretores Lojistas (1985 a 1990), pelo nível de qualidade e eficiência em marketing e serviços • Lançamento do Banco do Brasil <i>Business Card</i> • Lançamento do Sistema Remate-Ouro |
|---|

| | |
|------|---|
| 1991 | <ul style="list-style-type: none"> • Atualização tecnológica • Ampliação e aperfeiçoamento do leque de produtos e serviços • Parceria com o homem do campo • Especial atenção os míni e pequenos produtores rurais • Sistema Unidade Móvel de Crédito Rural Ruralmóvel • Lançado o Programa Rede de Armazéns Gerais Credenciados • Auxílio ao Governo na recuperação da capacidade de exportar do País • Ênfase na modernização da indústria nacional • Atenção especial a Empresas de pequeno e médio portes (convênio com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e outras entidades de apoio a esse segmento para a operacionalização do Mipem-Ouro) • Lançamento do OuroCard Internacional • Lançamento do Fundo-Ouro de Aplicação Financeira • Lançamento do Ouro Vivo • Criação do DER Depósito Especial Remunerado • Preparação do lançamento do <i>Travellers</i> Cheque Banco do Brasil • Convênio entre Banco do Brasil e o INSS Instituto Nacional do Seguro Social com vistas à execução do Programa de Cobrança de Créditos do INSS • Atendimento dos participantes do PASEP Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público • Convênio com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para instalação de pontos de atendimento Caixa-Ouro e o fornecimento de talonários de Cheque-Ouro • Programa de Atendimento ao Acionista. • Redução do quadro de pessoal em 6.420 pessoas • Reformulação do sistema de treinamento e de avaliação de desempenho • Fraude no concurso público • Participação dos funcionários nos lucros (modernização das relações entre capital e trabalho) • Chamada de capital com finalidade de ampliar o potencial de atuação no País e no exterior (depois de 14 anos) • Desdobramento de ações e emissão de ações • Redução de participação acionária em outras empresas • Alienação de imóveis não de uso |
|------|---|

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Venda de imóveis funcionais • Implantação do Sistema Gerencial de Vendas SGV • Transferência da Diretoria da Área Internacional do Rio de Janeiro para Brasília • Assinatura de protocolo com o IBAMA Instituto Brasileiro do meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis com o objetivo de apoiar o Projeto de Revitalização do Parque Nacional da Tijuca, no Rio de Janeiro. • Conquista do Prêmio Mérito Lojista 1991 |
| 1992 | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Qualidade Total • Continuação do processo de automação bancária • Conexão da rede interna e externa mediante o acesso das sucursais estrangeiras ao sistema BBNET • Linha Direta BB (<i>home banking</i>) • Lançamento do Seguro de Obras de Arte • Lançamento do Seguro Importação • Contrato com a Companhia Brasileira de Correios ECT para emitir o primeiro cartão de crédito afinidade, criado para os empregados da empresa. • Criação do Fundo de <i>Commodities</i> • Nova fase do FISATE Projeto de Fiscalização de Propriedades Agrícolas por Satélite conduzido pelo Banco do Brasil em conjunto com o INPE Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais • Programa Parceria Integral (melhoria da relação com o segmento de cooperativas) |
| 1993 | <ul style="list-style-type: none"> • Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Transformação da organização em empresa moderna e competitiva - Busca de aumento da liquidez - Expansão da rentabilidade - Fomento do desenvolvimento econômico e social - Remuneração adequada do capital dos acionistas - Construção de nova estrutura capaz de proporcionar atendimento de qualidade aos clientes, assegurar novas fontes de recursos para o desenvolvimento, garantir a solidez dos ativos e buscar investimentos mais rentáveis - Reorientação da Empresa para o desenvolvimento social e econômico do País • Compatibilização das visões complementares de banco comprometido com os objetivos governamentais de alavancar o desenvolvimento nacional e de empresa com “feições mercantis” |

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento tecnológico (Investimento maciço em automação) • Plano Diretor de Informática • Desenvolvimento de pessoal • Programa Básico de Administração Bancária para treinamento e atualização de administradores • Admissão de 5.937 aprovados em concurso público e 2.631 menores auxiliares de serviços de apoio • Eliminação de desperdícios e de despesas que não concorriam diretamente para os resultados financeiros • Combate à inadimplência • Transformação da agência de Bruxelas em subsidiária • Início da instalação da <i>BB Securities Ltd.</i>, em Londres • Prioridade à participação no Mercosul Mercado Comum do Sul (Argentina, Uruguai, Paraguai e Brasil – Criação de linha de crédito, comercialização de <i>Travellers</i> Cheque Banco do Brasil, instalação das Salas Mercosul em algumas cidades do sul do Brasil) • Protocolo de cooperação mútua com o Banco de <i>La Nación Argentina</i> • Projeto Cédula de Produto Rural CPR, lançada em 1994 • Associação à <i>Brasilprev Previdência Privada S.A</i> (por intermédio da subsidiária <i>BB Banco de Investimento</i>) • Reativação do Programa de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte MIPEM-Investimento (parceria com o Sebrae Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) • Lançamento do <i>BB-Vendor</i> (agosto 1993) • Início da implantação do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Municipal |
| 1994 | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento do Banco do Brasil como agente do desenvolvimento (reatamento dos vínculos com os setores públicos, a sociedade e os escalões técnicos do Governo) • Implementação da Cédula de Produto Rural CPR • Criação da Central de Leilão Eletrônico em Bolsas de Mercadorias interligando todo o País • Modernização da política de pessoal • Recuperação do Plano de Cargos e Salários • Programa de Treinamento para Altos Executivos • Lançamento dos fundos <i>BB-Curto Prazo</i>, fundo de liquidez imediata, <i>BB-Carteira</i> |

| | |
|-------------|---|
| | <p>Livre</p> <ul style="list-style-type: none"> • BB-Franquia • Baixa rentabilidade (1,9% sobre o patrimônio líquido) |
| 1995 | <ul style="list-style-type: none"> • Reorganização do Sistema Financeiro Nacional (aumento de produtividade, geração de novos produtos, busca de novos mercados, elevados investimentos em tecnologia e maior internacionalização) • Recrudescimento da inadimplência • Crédito seletivo e escasso • Ampliação do portfólio de negócios • Maior eficiência de custos • Melhores produtos e serviços • Mais qualidade no atendimento • Modernização Empresarial • Descompasso entre ativos em dólar e passivos em real • Perda de receitas de <i>floating</i>, por conta da redução dos ganhos inflacionários • Programa de ajustes (fevereiro de 1995): <ul style="list-style-type: none"> - Eliminação do desequilíbrio financeiro - elevação das receitas e redução das despesas - e modernização da Empresa. - Racionalização dos recursos materiais - Utilização intensiva de modernos sistemas de informática - Redução das despesas com pessoal - Venda de imóveis ociosos • Programa de Desligamento Voluntário (ao qual aderiram 13.388 funcionários) • Encerramento das atividades de 108 agências no País e de oito dependências no exterior • Campanha de recuperação de crédito • Inauguração de nova etapa relacionamento entre o Tesouro Nacional e o Banco do Brasil (encaminhamento das pendências relativas ao reconhecimento de dívidas com o Banco – R\$ 4,6 bilhões foram reconhecidos em 1995) • Nova arquitetura organizacional (baseada no conceito de unidades estratégicas de negócios, implementada a partir de 1996) • Aumento da participação no mercado em segmentos de produtos tradicionais (depósitos a vista, a prazo e de poupança) • Consolidação da liderança na indústria de fundos de investimentos e nas operações de câmbio |

| | |
|------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ascensão do Ourocard ao primeiro lugar do ranking de bandeira Visa no País • Ampliação das receitas provenientes de tarifas sobre serviços • Parcerias com o mercado, em <i>joint ventures</i> privados (Brasilprev e Brasilcap, Brasilsaúde) • Elaboração de Plano de Reestruturação (chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões; introdução da gestão compartilhada com os acionistas privados) • Resultado negativo de R\$ 4,2 bilhões em moeda corrente |
| 1996 | <ul style="list-style-type: none"> • Ano de 1996 como marco na história do Banco do Brasil • Nova trajetória orientada pelas exigências de mercado • Empresa mais ágil, transparente e alinhada às práticas de mercado e a satisfação dos clientes e dos acionistas • Aprovação de chamada de capital de R\$ 8 bilhões (assembleia geral extraordinária de 29 de março de 1996) • Mudança da base acionária (em decorrência da capitalização): 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 os demais (381.419) acionistas • Plano de Adequação dos Quadros de Pessoal PAQ (redução de 9.308 empregados e 7.033 estagiários) • Desativação de 76 agências deficitárias, instalação de oito agências em praças com potencial a ser explorado • Alienação de 2.050 imóveis (Programa de Desimobilização) • Desativação de 34 CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações e redução de outros 11 • Auditoria nos créditos do Banco, com aprovisionamento, no País, de todos aqueles considerados de difícil recuperação • Criação da Central de Análise de Crédito em São Paulo • Priorização do segmento de varejo • Lançamento do CDC Automático – Crédito Direto ao Consumidor na forma de Cheque Financiado • Lançamento do <i>Classic</i> (nova modalidade de cheque especial) • Criação do “Cheque Especial Unicred” para usuários vinculados à Cooperativa de Crédito Unicred • Lançamento do Visa <i>Electron</i> (primeiro cartão de débito do País) • Adoção da bandeira <i>Mastercard</i> de cartão de crédito • Criação do Bônus Clube OuroCard |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Implantação do cartão de crédito com duas datas de vencimento (produto inédito no País, na época) • Lançamento dos fundos: BB-Privatização Light e BB-PAR/RJ • Criação da “Aliança do Brasil” (Acordo entre o Banco do Brasil e a Companhia de Seguros Aliança da Bahia) • Criação da “Brasilveículos” (acordo com Sul América Companhia Nacional de Seguros) • Prejuízo de R\$ 7,5 bilhões no ano • Início da implementação do Plano de Reestruturação (Banco do Brasil, 1995, Relatório Anual 1995): <p style="text-align: center;">Recomposição da Estrutura de Capital</p> <ul style="list-style-type: none"> – Readequação do Patrimônio Líquido à Resolução Nº 2.099 de 1994 do Banco Central do Brasil – Índice de Adequação do Capital – Acordo de Basileia; – Chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, por meio da emissão de ações Ordinárias Nominativas (ON) e Preferenciais Nominativas (PN), – Aquisição pela 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; – Concessão às ações Preferenciais Nominativas (PN), do direito de voto para indicação de representante no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal. <p style="text-align: center;">Reformulação da Gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> – Reformulação do Conselho de Administração (quatro representantes da União, dois dos acionistas privados e um dos empregados que sejam acionistas) – 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 (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) <p>Melhoria da Estrutura de Ativos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Redução dos riscos de descasamentos na estrutura de ativos e passivos (descasamento de moeda, definição do <i>mix</i> de produtos e redução do índice de risco da carteira de crédito) – Redução do prazo de transferência de operações para créditos de liquidação duvidosa; |
|---|

| | |
|------|---|
| | <p>– Equacionamento de pendências remanescentes junto ao Tesouro Nacional;</p> <p style="text-align: center;">Revisão das práticas de crédito</p> <p>– Modernização dos métodos de trabalho, gerenciamento de riscos e desvinculação das funções operacionais e de crédito.</p> <p>Modernização Tecnológica</p> <p>– Investimentos maciços para atualização do parque de equipamentos;</p> <p>– Instalação de 300 novas salas de auto-atendimento, mais 24 mil leitores de código de barras e de cheques atendendo a todas as agências, mais 3.281 <i>cash dispensers</i> em agências e supermercados, ampliação da capacidade do <i>home banking</i>, dentro do programa Linha Direta BB, para 154 clientes; interligação de todas as agências no sistema de compra e venda de ações <i>on-line</i>; prestação de serviços bancários por meio da <i>Internet</i> comercial.</p> <p style="text-align: center;">Reestruturação Administrativa</p> <p>– Redução de custos administrativos e melhoria da capacitação dos empregados;</p> <p>– Foco do novo modelo organizacional em segmentos de mercado (estruturação por unidades administrativas, denominadas unidades estratégicas de negócio, de função e de assessoramento)</p> <p>– Revisão do plano de cargos e salários (remuneração flexível e profissionalização com planejamento de carreira auto-gerenciado)</p> <p>Estratégias Mercadológicas</p> <p>– Inserção definitiva no mercado de seguridade, de <i>agribusiness</i>, de negócios com o Governo, mercado de capitais, administração de fundos de investimentos e dinheiro eletrônico.</p> |
| 1997 | <ul style="list-style-type: none"> • Estremecimento do sistema financeiro (perda crescente de participação da atividade no Produto Interno Bruto PIB) • Chegada dos conglomerados internacionais (exigência de novas estratégias de redução de custos, ampliação de investimentos em tecnologia, restabelecimento da cultura de crédito, disseminação da necessidade de foco nos resultados e capacitação de funcionários) • Novas opções de crédito a segmentos de clientes e produtos moldados de acordo com a nova realidade econômica • Esforço de ampliação da base de clientes (Elevação de 1,6 milhão de clientes na base de contas correntes – pessoas físicas e jurídicas – cujo total alcançou 7,9 milhões) • Salto Tecnológico de 1995 para 1997 – investimentos maciços em novas tecnologias • Expansão do Programa de Qualidade (conquista do certificado ISSO 9002 para a administração de <i>Traveller's Cheques</i>, em outubro de 1997, e para a Central |

| | |
|--|--|
| | <p>de Análise de Crédito, em novembro do mesmo ano)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extensão do modelo de análise de crédito e gestão de risco de mercado introduzido à BB DTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, à Gerência de Operações Financeiras GEROF e ao BAMB <i>Brazilian American Bank</i>. • Negociação do passivo referente à complementação de aposentadoria do pessoal admitido até 14 de Abril de 1967 com a PREVI Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil • Mudança do estatuto e do plano de benefícios da PREVI Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (modelo mais atualizado de gestão com menor divisão de responsabilidades e plano de contribuição definida para os novos associados) • Início do Programa de MBA Treinamentos para Altos Executivos (1.1170 executivos treinados no ano de 1997) • Programa de Novos Gestores (lançado em 1997, treinou, em 1997, 439 funcionários) • Programa de Profissionalização (implantado em 1996, recebeu o prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial ABERJE nas modalidades Campanha de Comunicação interna e inovação) • Instituição do novo PCS Plano de Cargos e Salários • Instituição do PCC Plano de Cargos Comissionados • Implantação do Valor de Referência para cada funcionário • Lançamento das Contas <i>Teen</i> e <i>Campus</i>, dirigidos ao público jovem • Lançamento do produto “Desconto de Cheques” • Lançamento do “Crédito Direto ao Fornecedor” • Lançamento da “Antecipação de Vendas com Cartão Visa” • Lançamento do BB Rural Rápido • Lançamento do serviço de Garantia de Preços Agropecuários • Complexo de seguridade administrado pelo Banco do Brasil situou-se entre os sete maiores do Brasil (Banco do Brasil como o grupo que mais cresce na área de seguridade) • Os negócios de capitalização – Brasilcap – conquistaram a liderança no mercado • A Brasilprev conquistou o lugar de terceira no mercado de seguridade privada aberta no Brasil • Criação do PGNI Programa de Geração de Negócios Internacionais • Redução do número de funcionários de 85.361 para 76.387 (Redução de |
|--|--|

| | |
|-------------|---|
| | <p>42.993 pessoas do quadro permanente de funcionários e mais 11.314 do quadro temporário, de 1995 a 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução do número de dependências no exterior de 37 para 34 unidades de 1996 para 1997 • Desativação de mais 20 agências deficitárias ao longo de 1997 • Cancelamento das atividades de 85 CESEC Centros de Processamento de Serviços e Comunicações • Alienação de mais 1.742 imóveis não de uso • Lucro de R\$ 573,8 milhões em valores correntes, no exercício de 1997 |
| 1998 | <ul style="list-style-type: none"> • Correção de rumos • Incorporação da preocupação com resultados • Mudança de mentalidade (adoção de paradigmas competitivos na cultura interna) • Reconstituição de parâmetros de qualidade do crédito • Novo modelo de gestão do crédito • Adoção de mecanismos inovadores na recuperação de créditos - Diversificação da oferta de produtos e serviços • Racionalização de custos • Ampliação da base de clientes pessoas físicas • Investimento intensivo em tecnologia • Atualização tecnológica (65,8% das transações de clientes efetuadas pelo próprio cliente) • Redução de despesas de pessoal • Investimento em treinamento (cerca de R\$ 10 milhões de gastos com financiamento de 3.841 cursos de graduação, 630 de pós-graduação, 40 de mestrado e doutorado e 38 treinamentos internacionais) • Implementado o Programa Provisório e Espontâneo de Participação nos Lucros e Resultados • Adoção de novo Regulamento de Pessoal para os novos funcionários contratados (modalidade de contribuição definida para o plano de complemento de aposentadoria) • Incremento das receitas advindas de prestação de serviços • Lançamento do Plano Ouro de Serviços • Lançamento dos cartões <i>Classcard</i> Internacional e <i>Classcard</i> Visa Fácil • Aprovação pelo Conselho de Administração (em janeiro de 1998) de proposta de alienação do controle acionário da BB DTVM Distribuidora de Títulos e Valores |

| | |
|------|---|
| | <p>Mobiliários e BB <i>Securities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da presença do Banco do Brasil em capitais das regiões Sul e Sudeste (criadas 58 novas agências – 32 em São Paulo – e desmembradas 23 novas dependências) • Inauguração de subagência em Nagóia, no Japão • Início do processo de fechamento da subsidiária BB <i>Europe NV/AS</i>, sediada em Bruxelas, na Bélgica <p>- Criação de 34 “Salas de Agronegócios” em oito Estados</p> |
| 1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Superação do cenário restritivo (crise cambial de janeiro de 1999 e aperto de liquidez da indústria bancária) • Conservadorismo na política de crédito • Assunção, pela União, da dívida mobiliária do Estado do Rio de Janeiro com o Banco do Brasil (R\$ 11,5 bilhões) • Contrato com a Prefeitura de São Paulo para renegociação de sua dívida mobiliária • Publicação de edital de concorrência para a contratação de consultoria especializada para aperfeiçoamento dos modelos de análise de risco e estabelecimento de <i>scoring</i> de clientes e para desenvolvimento de modelo de gestão de risco da carteira de crédito • Redução do nível de inadimplência (atrasos + créditos em liquidação sobre ativos de crédito) de 21,9%, em 1998, para 15,8%, em 1999 • Consolidação de instrumentos de controle e gerenciamento de riscos • Criação da Diretoria de Controle (Contadoria, Controladoria e Controles Internos) • Desenvolvimento de matriz de risco por Unidade, por produtos e por processo • Consolidação do escopo de atuação dos Gerentes de Controle (funcionários responsáveis pelo controle do risco operacional na rede de Agências) • Consolidação do processo de gestão de riscos em todos os fundos administrados pela BB DTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários • Alteração da estrutura interna da subsidiária BBDTVM Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (segregação da administração de recursos próprios e de recursos de clientes – foram retiradas das atividades da DTVM a administração de seus próprios recursos) • Implementação de limites de risco de mercado na área de tesouraria do Banco Comercial • Implementação do Produto “Transformando Correntista em Cliente” • Foco no aumento da base de cliente (aumento de 7,6% na base de clientes) |

| | |
|------|---|
| | <p>pessoas físicas – totalizando 10,1 milhões de contas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de modelo de relacionamento que leva em conta o potencial e o nível de atividade bancária de cada cliente • Desenvolvimento de estratégia de relacionamento com o Governo Federal (produtos, serviços e soluções “customizadas” e principal aliado dos Estados e Municípios no desenvolvimento de soluções criativas para os problemas administrativos e financeiros) • Lançamento do “BB Conta Única” • Lançamento de novas modalidades de CDC Crédito Direto ao Consumidor (CDC Imposto de Renda e CDC Benefício) • Lançamento do “BB Giro Rápido” para micro e pequenas empresas. • Lançamento do Plano Ouro de Serviços Pessoa Jurídica (junho de 1999) • Abertura de 50 Salas do Empreendedor (para atender o Programa Brasil Empreendedor, lançado em outubro de 1999) • Redução de 4% do número de funcionários e aumento de 12,2% do número de estagiários • Expansão da rede de atendimento - incremento de 30% • Continuidade da estratégia de ampliação da presença em regiões de maior potencial de negócios (notadamente nas regiões Sul e Sudeste) • Investimentos em automação (principalmente na aquisição e atualização de equipamentos e ampliação da rede de comunicação) • Lançamento do <i>Palmtops</i> (acesso ao BB <i>Personal Banking</i> por meio de computadores de mão) • Concessão aos clientes de acesso gratuito à Internet • Nova parceria com o <i>Principal Financial Group</i> (Brasilprev Previdência Privada S.A) • Grande volatilidade da cotação das ações do Banco do Brasil |
| 2000 | <ul style="list-style-type: none"> • Agregação das qualidades de empresa competitiva e moderna à função de principal agente financeiro da União • Orientação básica: eficiência operacional, mercados já atendidos pela Empresa e resultado econômico • Ênfase na atuação mercadológica • Busca de resultados crescentes • Compromisso de ser útil à sociedade - execução de programas governamentais (iniciativas para a valorização da cultura, desporto e ações sociais desenvolvidas pela Fundação Banco do Brasil) • Direcionamento do esforço para atividades essenciais do negócio bancário • Foco no cliente (atendimento integral das necessidades e realização de |

| | |
|--|--|
| | <p>expectativas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia mercadológica baseada na segmentação da base de clientes (com atendimento diferenciado a partir da introdução de gerentes de relacionamento para grupos de clientes) • Inovação como forte orientação das ações da Empresa • Aperfeiçoamento dos produtos e serviços • Modernização dos pontos de atendimento • Automação de processos • Aumento de produtividade • Expansão de negócios • Promoção de pequenas e médias empresas • Interiorização do crédito • Priorização de recursos para a retomada das operações de crédito (expansão dos empréstimos em 24,2%) • Melhoria da composição da carteira de crédito • Descobrimto de novos nichos de mercado • Incentivo à agricultura • Incentivo às exportações brasileiras • Gestão de riscos • Centralização dos modelos e métodos de apuração, mensuração e alocação de riscos financeiros e a gestão de ativos e passivos (Criação da Unidade Gestão de Risco) • Controle rigoroso de custos • Racionalização dos processos internos • Investimentos em tecnologia • Lançamento, em maio de 2000, do Portal do Banco do Brasil na Internet, www.bb.com.br • Crescimento de 315% no número de transações bancárias, via computador • Concessão de acesso eletrônico de cliente aos serviços (por meio de <i>Palm Top</i>, Internet e celular) • Maior rede de terminais de Auto-Atendimento da América Latina (30 mil terminais) • Crescimento de 4,6% do número de pontos de atendimento • Melhoria da disposição geográfica da rede de atendimento (abertura de 71 novas agências de desmembramento de 89 em 106 outras de menor escala, 63,2% das quais situadas nas Regiões Sul e Sudeste) • Crescimento da força de trabalho de 12,6% • Recebimento de prêmios recebidos durante o ano 2000: Top of Mind; Exportador do Ano; Prêmio Nacional Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial; Prêmio Regional Aberje (Assessoria de Imprensa; Veículo de Comunicação Mais Inovador; Relatório da Administração; Balanço Social e Vídeo de Comunicação Interna); <i>Top de Internet e Top New Media; Qualidade RS 2000; Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente; Top 3-</i> concurso ibest 2000 e Mérito Lojista |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Lucro de R\$ 974,2 milhões (o maior lucro da história recente)• Obtenção de 12,2% de retorno sobre o patrimônio líquido |
|--|--|

ANEXO 4

LISTA DE ENTREVISTADOS

ENTREVISTADOS

Antônio Luiz Rios da Silva - Diretor a partir de 15.07.1999

Carlos Gilberto Gonçalves Caetano - Diretor de 16.02.95 a 24.04.1999

Edson Soares Ferreira - Diretor de 16.02.95 a 05.04.1999

João Batista de Camargo - Diretor de 16.08.89 a 26.04.90, de 16.05.91 a 03.06.91, de 19.06.91 a 27.08.91 e de 16.02.95 a 05.04.99

Paulo César Ximenes Alves Ferreira – Presidente de 16.02.95 a 06.01.99

Ricardo Alves da Conceição – Diretor a partir de 06.02.95

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES Filho, Antônio. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: 2000. 266p. Tese (Doutor em Engenharia de Produção - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000).

ANDREWS, Kenneth R. El concepto de estrategia corporativa. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos**. 2 ed. México: Prentice Hall, 1998. p. 51-60

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial** São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. Igor; McDonnell, Edward j. **Implantando a administração estratégica**. São paulo: Atlas, 1993.

APPLIED, Competitive Strategies do Brasil. **Bancos: análise setorial**. São Paulo, 20 de Setembro de 2000, 2000.

BACHA, Edmar L. O plano real: uma avaliação. In MERCADANTE, Aloízio (Coord.), **O Brasil pós -real**. São Paulo: Unicamp, I. E., 1998.

BAER, W. **A economia brasileira**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1996.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Atividade financeira no Brasil e em outros países** (Nota para discussão Preliminar). Brasília, nov. 1990, 1990.

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil**: relatório 1999, 1999.

_____. Disponível na Internet. www.bacen.gov.br/htms, 30.10.2000, 16:00, 2000.

_____. Disponível na Internet. ww.bacen.gov.br/htms, 08.03.2001 16:00, 2001.

BANCO DO BRASIL. **Anual Report** 1986. Brasília: 1986.

_____. **Relatório Anual 1987**. Brasília: 1987.

_____. **História do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro: Ítalo Bianchi Publicitários Associados Ltda., 1988a.

_____. **Relatório Anual 1988**. Brasília: 1988b.

_____. **Comparações Críticas entre os Planos Cruzado, Bresser e Verão**. Brasília: 1989a.

_____. **Relatório Anual 1989**. Brasília: 1989b.

_____. **O Banco do Brasil e o desenvolvimento nacional**. Palestra proferida pelo presidente Alberto Policaro, Escola Superior de Guerra, Rio de janeiro, ago.1990a.

- _____. **Relatório Anual 1990**. Brasília: 1990b.
- _____. **Relatório Anual 1991**. Brasília: 1991.
- _____. **A grande sacada: como rejuvenescer uma imagem de 184 anos**. Brasília, 1992a.
- _____. **Banco do Brasil: um banco a serviços do País**. Brasília, 1992b.
- _____. **Relatório Anual 1992**. Brasília: 1992c.
- _____. **Relatório Anual 1993**. Brasília: 1993.
- _____. **Relatório Anual 1994**. Brasília: 1994.
- _____. **Relatório Anual 1995**. Brasília: 1995a.
- _____. **Programa de Ajustes 1995-1996**. Brasília: 1995b.
- _____. **O Banco do Brasil na hora da verdade**. Brasília. 1996a.
- _____. **Relatório Anual 1996**. Brasília: 1996b.
- _____. **Informe Anual 1997**. Brasília: 1997.
- _____. **Nota Técnica**. Macroambiente e ambiente negocial: perspectivas 1999/2000. Brasília: dez. 1998a.
- _____. **Relatório Anual 1998**. Brasília: 1998b.
- _____. **Relatório Anual 1999**. Brasília: 1999.
- _____. **Estatuto social do Banco do Brasil S.A.** Brasília. 2000a
- _____. **Relatório Anual 2000**. Brasília: 2000b.
- _____. Disponível na Internet. www.bb.com.br, 18.06.2001 16:00, 2001.
- BONFIN, José Marcos de Campos**. O setor financeiro na economia brasileira - **período: 1972/1992**. Brasília, FACECAC/Ceub, 1994. **Monografia**
- BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. Florianópolis: 1996. 196p. Tese (Doutor em Engenharia de Produção - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996).
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRUM, A.J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. 17. ed. Ijuí: Unijuí, 1997.
- CARTA CAPITAL. Setores - empresas campeãs - pelotão de elite. **Carta Capital**, ano IV, n.104, 18 ago. 1999.
- CHAKRAVARTHY, Balajis. Strategic adaptation to deregulation. **Journal of organizational change management**, v.4, n.1, p.22-32, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, v.2, 1981.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, 1972, p. 1-22.

_____. Strategic Choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, 18/1, 1997, p. 43-76.

CHILD, John; SMITH, C. The context and process of organizacional transformation - Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, 24-6, November 1987, p.555-93.

CUNHA, C. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis: 1996. Tese (concurso de professor titular – Departamento de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996).

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from case study research. **Academy of Management Review**, USA: v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FARO, Clóvis de. **Plano Collor: avaliação e perspectivas**. Rio de Janeiro e São Paulo: Livros Técnicos e Científicos. Editora Ltda, 1990.

FERRAZ, J.C. & alli. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, Cap.1.

FGV Fundação Getúlio Vargas. O Plano Real seis anos depois. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v.54, n.6, p.9-12, jun. 2000a.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, R. H. **Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revisión**. **Ciencia Y Sociedad**, v.XV, n. 4, octubre-diciembre 1990, p. 376-411.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, September 1985, p. 336-49.

IBGE INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível na Internet. www.ibge.net/presidencia/noticias, 13.10.2000, 13:00.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Ranges Planning**, v. 26. 1993, p.132-7.

JAVIDAN, Mansur et al. Strategic change: the search for new equilibria. **Journal of organizational change management**, v.3, n.3,1990, p.59-76.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

Lei Nº 4.595, de 31 de Dezembro de 1964.

Medida Provisória Nº 1.179, de 037 de Novembro de 1995. Brasília, Presidência da República, 1995.

Medida Provisória Nº 1.182, de 17 de Novembro de 1995. Brasília, Presidência da República, 1995.

Medida Provisória Nº 1.334, de 13 de Março de 1996. Brasília, Presidência da República, 1996.

Medida Provisória Nº 1.334, de 13 de março de 1996. Brasília, Presidência da República, 1996.

MELLO, Rodrigo Bandeira. **Estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Florianópolis: 1997. 161p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997).

MENDONÇA DE BARROS, Luiz Carlos. Plano Real e crescimento. In: **Plano Real e Visão de Futuro Nacional, IX Fórum Nacional – INAE – Instituto Nacional de Altos Estudos BNDES** – Rio de Janeiro – 19 a 22/05/97, Rio de Janeiro, 1997.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education** 2 ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978, p.3-30

MILES, Robert. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice Hall, 1982.

MINAYO, M. C. S. Et al. **Pesquisa Social** 8 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria de Política Econômica. **Análise do ajuste do sistema financeiro no Brasil**. Brasília, maio de 1997, 1997.

_____. Secretaria de Política Econômica. **Reestruturação do Setor Financeiro**. Brasília, Janeiro de 1998, 1998.

MINTZBERG, Henry. Strategy - Making in Three Modes. **California Management Review**, Winter 1973, v. XVI, n.2

_____. **An emerging strategy of “direct” research**. *Quartely*, v.24, p.582-9, 1979

- _____. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.
- _____. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, USA, July-August, p.66-75, 1984.
- _____. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Fall 1987, p. 11-24.
- _____. Estratégias genéricas de negócios. In MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001a.
- _____. Estratégias empresariais genéricas. In MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001b.
- _____. Um guia para o posicionamento estratégico. In MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001c.
- MINTZBERG, Henry; McHUGH, Alexandra. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, June 1985, p.160-197.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice Hall, inc., 1991. Chapter 1: The Strategy Concept, p. 3-12.
- MODIANO, Eduardo. A ópera dos três cruzados: 1985-1989. In: **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana (1889-1989)**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- MOODY'S Investors Service: Global Credit Research. **Brasil: perspectivas para o sistema financeiro**. Julho de 2000, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OGAWA, Alfredo. Bonito na Foto. **Exame**, São Paulo, v.700, n.22, 3 nov.1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo. Estratégia empresarial: conceito, formação e tipos de adaptação estratégica. Florianópolis, UFSC, 2000. Apresentado ao Seminário (Mestrado) de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na disciplina Adaptação Estratégica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo; RIOS, Rita de Cássia de Mendonça; STRINGHETTI, Lenira de Souza Santos. **Análise da estrutura da indústria financeira brasileira**. Florianópolis, UFSC, 2000. Apresentado ao Seminário (Mestrado) de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na disciplina Economia de Empresas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- PACHECO, Cláudio. **História do Banco do Brasil**. 1973

- PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation methods**. 7th. ed. Beverly Hills: Sage publications, 1986.
- PEREIRA, L.C. Bresser. **Crise econômica e reforma do estado no Brasil**. São Paulo: Ed. 34, 1996.
- PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, november 1987, p.649-70.
- PETTIGREW, A.M; FERLIE, E; McKEE, L. Understanding change in the NHS. *Public Administration*, v.66, p.297-317, outubro 1988.
- PETTIGREW, A.M; et al. *Shaping strategic change*. London: Sage, 1992.
- PORTER, Michael E **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Instituições financeiras no Brasil**. São Paulo: Pricewaterhousecoopers, 2000.
- QUINN, J. B. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, p.3-20, Summer, 1980.
- Resolução Nº 1.524, de 21 de Setembro de 1988. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1988.
- Resolução Nº 2.099, de 17 de Agosto de 1994. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1994.
- Resolução Nº 2.208, de 03 de Novembro de 1995. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1995.
- Resolução Nº 2.211, de 16 de Novembro de 1995. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1995.
- Resolução Nº 2.212, de 16 de Novembro de 1995. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1995.
- Resolução Nº 2.302, de 25 de Julho de 1996. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1996.
- Resolução Nº 2.303, de 25 de Julho de 1996. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1996.
- RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHEIN, E.H. **Psicologia organizacional** 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- TAYLOR, J. S. e BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TREVISAN. A reestruturação do setor financeiro nacional. **Trevisan**, São Paulo, n.150, 2000, p.20-25, 2000a.

_____. As instituições financeiras no Brasil. **Trevisan**, São Paulo, n.150, 2000, p.8-12, 2000b.

_____. O risco na atividade bancária. **Trevisan**, São Paulo, n.150, 2000, p.14-18, 2000c.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UFSC UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Disponível na Internet. www.led.ufsc.br/cursos.html#online. out 2000. 12:00 h.

VAN MAANEN, J. et al. **Qualitative methodology**. 1th. ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

VARASCHIN, M. J. F. da Cunha. **Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: 1988. 172p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998).

WEICK, Karl E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategy choice. **Journal of Management Studies**, 25-6. nov. 1988, p.521-36.

