

ADELAIDE MARINA LA BANCA

**AS ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO
DO MERCADO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS
NO BANCO DO BRASIL
NO PERÍODO DE 1997 A 2001**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção,
sob orientação do
Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Florianópolis

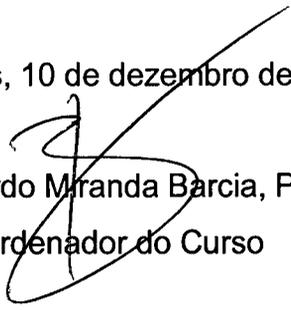
2001

Adelaide Marina La Banca

**AS ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO
DO MERCADO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS
NO BANCO DO BRASIL
NO PERÍODO DE 1997 A 2001**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
Obtenção do título de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 10 de dezembro de 2001.


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

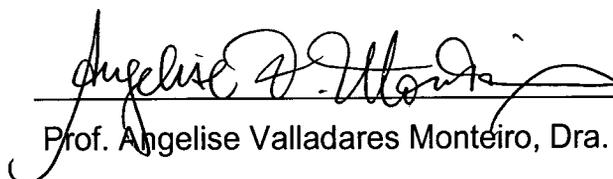
BANCA EXAMINADORA



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.



Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.



Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dra.

A meu esposo, Nelson
pelo apoio constante.
A meus filhos Rodrigo e Priscila.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, razão da existência de todas as coisas.
- Ao Nelson, a D. Mira, a Rosemari, a Bianca e aos meus pais, pelo cuidado com as crianças enquanto eu desenvolvia o meu trabalho.
- Ao Rodrigo e a Priscila, por entenderem minha ausência física durante o tempo reservado para o mestrado.
- Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do curso.
- Ao orientador Prof. Carlos Raul Borenstein, pela orientação, pelo incentivo, pelo acompanhamento pontual e competente no desenvolvimento deste trabalho.
- Aos professores do Curso de Pós-Graduação, Angelise, Nelson Machado, Lezana, Paladini, Oscar, Merino, Lerípio, Márcio, Gregório, Olga e Borenstein, por terem aberto novos horizontes teóricos.
- Aos colegas da Turma B de mestrado, pelas experiências compartilhadas, e em particular a Beatriz, a Rúbia e ao Cláudio da Turma A.
- Ao Banco do Brasil e aos entrevistados, que enriqueceram esta dissertação com seus depoimentos pessoais além dos dados fornecidos.
- Ao amigo Flávio, sempre presente, pelo incentivo, pelas sugestões, pelo material coletado e, finalmente, pela revisão do trabalho.
- Ao Márcio, do Banco do Brasil em Brasília, pelo apoio prestado na obtenção de dados indispensáveis a esta pesquisa.
- A Rejane e a Kuke, pela contribuição importante no momento da definição do problema de pesquisa.
- Aos colegas da UNIPAR pelo incentivo e apoio na minha trajetória.
- A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ó profundidade da riqueza, tanto
da sabedoria como do conhecimento de Deus!

Quão insondáveis são os seus juízos,
e quão inescrutáveis, os seus caminhos!

Quem, pois, conheceu a mente do Senhor?

Ou quem foi o seu conselheiro?

Ou quem primeiro deu a ele
para que lhe venha a ser restituído?

Porque dele, e por meio dele, e para ele
são todas as cousas.

A ele, pois, a glória eternamente.

Amém.

Romanos 11:33-36

Bíblia Sagrada

RESUMO

Esta pesquisa analisa e descreve como as estratégias de segmentação do mercado de clientes pessoas físicas têm sido desenvolvidas e implementadas no Banco do Brasil, no período de 1997 a 2001. Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso, desenvolvido segundo uma abordagem qualitativa, adotando como técnicas para coleta de dados entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. Caracteriza-se o contexto externo das mudanças da organização, relacionam-se os eventos históricos da instituição considerados relevantes e, a partir deles, analisam-se dois períodos. O primeiro período, que antecede ao intervalo sob pesquisa, compreendido entre 1994 e 1997, sinaliza um processo de mudança estratégica na instituição em estudo, com sua nova estrutura organizacional. No segundo, de 1997 a 2001, onde é analisado o processo de segmentação de clientes pessoas físicas, descreve-se o processo de implantação do projeto, o treinamento dos funcionários, a avaliação do processo, além da enumeração de novos projetos a serem desenvolvidos, fruto da implantação do programa objeto deste estudo. Identificam-se os eventos relevantes em cada período e realiza-se a análise teórica deles, indicando os *stakeholders* relevantes e as principais estratégias organizacionais. Os resultados mostraram-se adequados às abordagens e modelos teóricos utilizados. Revelaram que na adaptação de suas estruturas, geralmente precedidas das correspondentes estratégias, no Banco do Brasil, no período estudado, intervieram fatores internos e externos que resultaram nas mudanças estratégicas analisadas.

Palavras-chave: estratégias; segmentação; Banco do Brasil.

ABSTRACT

This research analyzes and describes how the strategies of customers segmentation market have been developed and implemented in the Banco do Brasil in the period from 1997 to 2001. The methodology used is a case study, developed according to a qualitative approach, adopting semi-structured interviews and documental research as techniques for collecting data. The external context of the organization changes is described, the institution historical events considered relevant are listed and, based on them, two periods are analyzed. The first period, that precedes the analyzed period, from 1994 to 1997, determines a process of strategic change in the institution, with its new organizational structure. The second period, from 1997 to 2001, when the process of customers segmentation is analyzed, the process of the project implementation, the employees' training and the process evaluation are described, besides the enumeration of new projects to be developed, emerged with the program implementation - this study purpose. The relevant events are identified in each period and the theoretical analysis is accomplished, indicating the relevant stakeholders and the main organizational strategies. The results, besides showing that they seem appropriate to the approaches and the theoretical models, revealed that in the structures adaptation, usually preceded of the corresponding strategies, internal and external factors intervened and resulted in the analyzed strategic changes in the studied period at Banco do Brasil.

Key words: strategies; segmentation; Banco do Brasil.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE SIGLAS.....	14
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Apresentação do tema e problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Estrutura do trabalho.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Organização e administração.....	23
2.1.1 A administração pré-científica.....	23
2.1.2 A administração clássica.....	24
2.1.3 A administração neoclássica.....	27
2.1.4 A teoria moderna da administração e da organização.....	28
2.2 As organizações.....	30
2.2.1 Tipologia das organizações.....	31
2.2.2 Organização como um sistema aberto.....	33

2.2.3 Ambiente organizacional: conceito e classificação.....	35
2.2.4 Mudança ambiental e incerteza.....	39
2.2.5 Tipos de ambiente organizacional	40
2.3 Relações organização-ambiente.....	43
2.4 Estratégia organizacional.....	47
2.4.1 Conceito de estratégia.....	47
2.4.2 Formas de classificar as estratégias.....	50
2.4.3 Tipos de estratégias.....	51
2.5 Estratégia de segmentação.....	51
2.5.1 A necessidade de segmentação de mercado.....	51
2.5.2 Segmentação de mercados de consumo.....	54
2.5.3 Segmentação de mercados organizacionais.....	56
2.5.4 O processo de segmentação de mercado.....	57
2.5.5 Mercado-alvo.....	58
3 METODOLOGIA	61
3.1 A abordagem qualitativa.....	62
3.2 Design da pesquisa.....	63
3.2.1 A pesquisa como estudo de caso.....	63
3.2.2 Coleta e análise de dados.....	65
3.3 A operacionalização da pesquisa.....	66
3.4 Limitações da pesquisa.....	69

4 O CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO	70
4.1 O Sistema Financeiro Nacional.....	70
4.2 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional.....	70
4.3 Evolução do Sistema Financeiro Nacional e o	
Banco do Brasil.....	72
4.3.1 Primeiro período: da vinda da Família Real (1808)	
a 1945	72
4.3.2 Segundo período: do pós-guerra (1945)	
às reformas de 1964-65	74
4.3.3 Terceiro período: o das reformas de	
1964-65 à implantação do Plano Real (1994).....	75
4.3.4 Quarto período: da implantação do Plano Real	
(1994) até os dias atuais.....	77
4.4 A segmentação no Banco do Brasil.....	80
4.4.1 Segmentação comportamental.....	81
4.4.2 Níveis de relacionamento.....	82
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	84
5.1 Os antecedentes.....	85
5.2 A nova estrutura organizacional: 1994-1997.....	87
5.2.1 Eventos relevantes do período.....	87
5.2.2 Análise teórica do período estratégico I.....	91

5.2.2.1 <i>Stakeholders</i> relevantes.....	92
5.2.2.2 Principais estratégias organizacionais.....	93
5.3 O processo de segmentação de clientes	
 pessoas físicas: 1997-2001	94
5.3.1 Eventos relevantes do período.....	94
5.3.1.1 Segmentação comportamental.....	96
5.3.1.2 Segmentação por níveis de relacionamento.....	97
5.3.1.3 Operacionalização do projeto.....	100
5.3.2 Análise teórica do período estratégico II.....	109
5.3.2.1 <i>Stakeholders</i> relevantes.....	109
5.3.2.2 Principais estratégias organizacionais.....	110
5.3.2.3 A segmentação do Banco do Brasil.....	112
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	114
6.1 Síntese da análise teórica.....	114
6.1.1 <i>Stakeholders</i> relevantes.....	114
6.1.2 Principais estratégias organizacionais.....	115
6.2 Exame da adequação entre os resultados do	
estudo e as abordagens e modelos teóricos utilizados	116
6.3 Adequação entre o problema e os objetivos	
da pesquisa e seus resultados	116
6.4 Recomendações.....	118

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
ANEXOS.....	125
Anexo A - Lista dos entrevistados.....	125
Anexo B – Instrumento de coleta de dados.....	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A organização, a CI e a CE.....	42
Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Eventos relevantes no período 1994-1997	91
Quadro 2: <i>Stakeholders</i> relevantes no período 1994-1997 e suas implicações estratégicas	92
Quadro 3: Eventos relevantes no período 1997-2001	108
Quadro 4: <i>Stakeholders</i> relevantes no período 1997-2001 e suas implicações estratégicas	109
Quadro 5: Principais estratégias do período 1994-2001	110

LISTA DE SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNH	Banco Nacional de Habitação
CEF	Caixa Econômica Federal
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FGC	Fundo Garantidor de Créditos
PDV	Programa de Desligamento Voluntário
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
PROES	Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estatal na Atividade Judiciária
SFH	Sistema Financeiro da Habitação
SFS	Sistema Financeiro de Saneamento
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
UA	Unidades de Assessoramento
UEN	Unidades Estratégicas de Negócios
UF	Unidades de Função

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Fortuna (1999), o modelo bancário trazido ao Brasil pelo Império foi o europeu. Até metade do século XX, entendiam-se como atividades básicas de um banco as operações de depósitos e empréstimos (descontos). Outros serviços praticamente inexistiam.

O período que se estende de 1945 a 1964/65 é considerado como de transição entre a estrutura de intermediação financeira simples, que se firmou ao longo da primeira metade do século, e a complexa estrutura montada a partir das reformas institucionais de 1964/65. As principais transformações ocorridas no sistema financeiro nacional, nessa época, foram a criação da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), do BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico), de instituições financeiras de apoio a regiões carentes e o desenvolvimento espontâneo das companhias de crédito, financiamento e investimento (LOPES E ROSSETTI, 1996).

A fase atual é iniciada com a reforma bancária de 1964 (Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964) e a Reforma do Mercado de Capitais (Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965), quando foi criado o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil, além da regulamentação das diferentes instituições de intermediação, entre as quais as integrantes do Sistema Financeiro da Habitação (SFH). A Lei nº 6.385, de 7 de fevereiro de 1976, incorpora ao quadro institucional do sistema a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Resolução nº 1.524/38, de 22 de setembro de 1988, facultou às instituições financeiras sua organização como uma única instituição com personalidade jurídica própria, vulgarmente denominada banco múltiplo (FORTUNA, 1999).

Segundo Drucker (1980), os vinte e cinco anos compreendidos entre o fim da Segunda Guerra Mundial (Plano Marshall) e os meados dos anos setenta constituíram um período de crescimento econômico em que a economia mundial se expandiu com velocidade e amplitude jamais vistas, caracterizando-se como uma época de continuidade e alta previsibilidade. Conforme Pontes (1999), os bancos atuavam sem muita concorrência e com inflação elevada, obtendo alta rentabilidade.

Em algum ponto da década de setenta, o período de continuidade na história econômica foi encerrado, ingressando o mundo numa época de turbulência, que teve origem com as transformações estruturais na tecnologia (nos campos da eletrônica, comunicação, saúde, informática), na economia e na sociedade (DRUCKER, 1980).

Essas mudanças ocorridas influíram diretamente no setor bancário provocando um processo de saneamento, privatização e fusão. Fortuna (1999) apresenta como causas o processo de globalização, a abertura econômica e o Plano Real, com o apoio do PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), do FGC (Fundo Garantidor de Créditos), do PROES (Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estatal na Atividade Judiciária) e da adesão do Brasil ao Acordo da Basiléia (com o objetivo macro de enquadrar o mercado financeiro brasileiro aos padrões de solvência e liquidez internacionais). Conforme esse autor, em 1998, pode-se dizer que inicia uma revolução nos métodos e práticas da atividade bancária.

A história do Banco do Brasil se construiu paralelamente à história do Sistema Financeiro Nacional.

Com uma história dividida em três fases, o Banco do Brasil foi criado em 1808 pelo príncipe regente D. João. Era um instrumento misto, de depósitos, desconto e emissão, com o privilégio da venda de produtos de que a coroa tinha monopólio, como o pau-brasil e diamantes (BARSA, 2000). Em 1821 o banco entra em crise, devido ao retorno de D. João VI e a Corte para Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no banco. Em 1829 foi promulgada a lei que extinguiu o Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2001).

Em 1851, Irineu Evangelista de Souza, o barão de Mauá, criou um novo Banco do Brasil. Em 1853 houve a fusão com o Banco Comercial do Rio de Janeiro e em 1893 a fusão com o Banco da República dos Estados Unidos, e passou a se chamar Banco da República do Brasil. A partir de 1906, recuperou sua denominação tradicional e conserva até hoje a personalidade jurídica então adquirida (BARSA, 2000).

Já na sua terceira fase, o Banco do Brasil, em 1937, cria a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial. Em 1941 inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior. Em 1953 foi criada a Carteira de Comércio Exterior, em substituição à Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 1941 (BANCO DO BRASIL, 2001).

Em 1964 foi criado o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois. Em 1986, o Governo extinguiu a Conta Movimento mantida no Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Inicia-se assim a transformação do banco em conglomerado financeiro (BANCO DO BRASIL, 2001).

Desta forma, tornou-se conglomerado financeiro 20 anos depois do setor bancário privado, e começou a se preocupar tanto com a captação quanto com aplicação de recursos no mercado aberto. De acordo com Pontes (1999), este é o início de mudanças radicais na estrutura e nas políticas e estratégias de posicionamento em relação ao mercado.

A diretoria que assumiu em fevereiro de 1995 iniciou a implementação de um conjunto de ações destinadas a revitalizar a empresa, ações que foram englobadas no chamado Programa de Ajustes 1995-1996. Buscava-se estrutura enxuta, ágil, ajustada às perspectivas de novos rumos para o País e que permitissem enfrentar os cenários do futuro (BANCO DO BRASIL *apud* COSTA E SARAIVA, 1999).

Em 1995 foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário – PDV. Foram desligados, no ano, 13.388 funcionários. Em 1997 o banco adota medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, ajustando a estrutura administrativa e operacional, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica (BANCO DO BRASIL, 2001).

1.1 Apresentação do tema e problema de pesquisa

Uma das tendências mais importantes do mundo empresarial moderno é a transição de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no serviço. Os avanços científicos e tecnológicos fazem com que os produtos e serviços sejam cada vez mais similares. Isto se aplica ao serviço bancário, portanto, a capacidade de prestar um atendimento de qualidade ao cliente constitui-se, atualmente, no principal diferencial mercadológico. O cliente deve ser atendido em suas expectativas, levando em conta suas necessidades, e o banco deve atuar de forma a viabilizar produtos, serviços e informações que representem uma resposta favorável a essas necessidades (BANCO DO BRASIL, 2000c).

As ações relacionadas com atendimento envolvem toda a estrutura da organização e constituem um sistema – conjunto de ações interligadas em função de suas características interdependentes. Todas as ações do serviço bancário são direcionadas para o atendimento. É o sistema de atendimento que irá direcionar os demais sistemas da organização, visto ser a satisfação do cliente o que proporcionará as condições de permanência da empresa no mercado (BANCO DO BRASIL, 2000c).

De acordo com Banco do Brasil (2000c), inúmeras estratégias podem ser adotadas a fim de garantir a fidelidade dos clientes e a melhoria dos resultados da empresa. Elas se encontram no âmbito dos valores da organização (a ética no relacionamento com a clientela), no âmbito das políticas de atendimento (a segmentação), e como ferramenta gerencial (ouvir o cliente e valorizar suas reclamações).

Nesse contexto, este estudo busca desenvolver o conhecimento sobre o processo estratégico do banco, no âmbito das políticas de atendimento, considerando que, seja qual for o ramo de atividade, a maioria das empresas possui diferentes tipos de clientes, gerando a impossibilidade de trabalhar com eles da mesma forma. As necessidades e expectativas dos clientes são diferenciadas, dependendo do tipo de atividade que desempenham, classe social, renda, faturamento, estilo de vida, faixa etária, entre outros fatores. Por estes motivos, suas exigências por produtos e serviços do banco são diversas.

No momento de se pensar em forma diferenciada de atendimento, também há que se levar em consideração características dos clientes como potencial, grau de reciprocidade e tipos de demanda. Ao segmentar o atendimento, pode-se trabalhar melhor os clientes, identificando e explorando suas potencialidades, concentrando o esforço de vendas nos segmentos de maior ênfase negocial, sendo que nos outros setores buscar-se-á o atingimento dos resultados através da viabilização de estruturas de atendimento de menor custo.

O Banco do Brasil está inserido neste contexto. É uma instituição bancária que atua no mercado há 193 anos. Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, agrega os de eficiência e qualidade, hoje referenciais para o mercado. Além dos investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos, reformulou toda a sua estrutura interna buscando foco no cliente.

Com base nas considerações apresentadas, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como as estratégias de segmentação do mercado de clientes pessoas físicas têm sido desenvolvidas e implementadas no Banco do Brasil, no período de 1997 a 2001?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é descrever e analisar como as estratégias de segmentação do mercado de clientes pessoas físicas têm sido desenvolvidas e implementadas no Banco do Brasil, ao longo do período de 1997 a 2001.

Nesse sentido, como objetivos específicos destacam-se:

- Descrever os fatores internos e externos que intervieram no processo de formulação das estratégias do Banco do Brasil no âmbito das políticas de atendimento, durante o período de 1997 a 2001, bem como no período que o antecede e que serviu de base para esse processo (1994-1997);

- Identificar os tipos de segmentação utilizados pelo Banco do Brasil, na classificação de clientes pessoas físicas, ao longo do período estudado;
- Identificar e descrever os eventos históricos da instituição que sejam relevantes do ponto de vista estratégico, agrupando-os em períodos estratégicos homogêneos;
- Analisar os períodos estratégicos identificando os *stakeholders* relevantes e suas implicações no processo de adaptação estratégica;
- Identificar as estratégias implementadas no processo de tomada de decisões, se deliberadas ou emergentes;
- Verificar a adequação entre as concepções teóricas adotadas na pesquisa e o processo de adaptação estratégica da organização;
- Oferecer outras contribuições ao desenvolvimento da teoria e da pesquisa no campo da adaptação estratégica.

1.3 Justificativa

De acordo com Santos (2001), são poucas as pesquisas envolvendo estruturas e estratégias organizacionais para o setor público no Brasil e poucas também as investigações científicas realizadas no âmbito do Sistema Financeiro Nacional, embora se disponha de uma rica e interessante experiência nessa área.

Salienta-se que não foram encontrados trabalhos desse tipo na literatura, com exceção da tese de doutoramento de Antonio Alves Filho, sob a orientação do professor José Francisco Salm, Ph. D: 'Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina' e da dissertação de mestrado de Maria de Lourdes Araújo Oliveira, sob a orientação do professor Carlos Raul Borenstein, Dr.: 'Análise da adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil', ambas apresentadas ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, nos anos de 2000 e 2001, respectivamente.

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

A contribuição do presente trabalho é relevante aos administradores atuais e futuros do Banco do Brasil por oferecer de forma sistematizada e sob o ponto de vista de um observador externo, os fatores determinantes, as estruturas organizacionais adotadas e o relacionamento existente entre estruturas e estratégias implementadas pela instituição diante das mudanças ambientais no período de 1997 a 2001, bem como nos anos antecedentes.

Finalmente, deve ser ressaltada a relevância do presente trabalho para o curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na medida que poderá constituir-se em estímulo ao desenvolvimento de novas pesquisas sobre o Sistema Financeiro Nacional, de um modo geral, e sobre as estratégias de segmentação de clientes em uso na atualidade.

1.4 Estrutura do Trabalho

Para facilitar o entendimento do corpo do trabalho, especifica-se a seguinte estruturação de texto:

O capítulo 1, como introdução, apresenta o tema do estudo, delimita e formula o problema da pesquisa, descreve os objetivos do trabalho, justifica sua relevância e apresenta sua estrutura.

O capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura sobre ambiente e estratégia organizacional e estratégias de segmentação, que serve para compreender, explicar e dar significado aos fatos estudados.

O capítulo 3 descreve a orientação metodológica, os procedimentos e técnicas utilizadas no desenvolvimento desse estudo.

O capítulo 4 mostra um panorama do setor bancário brasileiro e a atuação do Banco do Brasil neste contexto.

O capítulo 5 se constitui no relatório da pesquisa, elaborado a partir da análise e interpretação dos dados coletados.

No capítulo 6, além de uma avaliação dos resultados da pesquisa diante dos objetivos propostos são verificadas as adequações entre as concepções teóricas adotadas na pesquisa e o processo de adaptação organizacional do banco.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se, a partir deste capítulo, uma revisão da literatura visando traçar a evolução teórica do propósito deste estudo e construir uma base conceitual para seu desenvolvimento. Esta revisão não esgota o referencial teórico.

Estruturou-se a revisão bibliográfica enfocando, inicialmente, um breve histórico para o estudo da organização; focalizando, em seguida, o ambiente organizacional, as relações organização-ambiente, estratégia organizacional e estratégias de segmentação.

2.1 Organização e administração

Apesar das preocupações do homem com os problemas relacionados à administração, estudos sistemáticos sobre administração e organizações só começaram a se desenvolver após a Revolução Industrial. Conforme Bowditch e Buono (1992), o desenvolvimento de conceitos e práticas da administração moderna pode ser analisado através do exame da evolução da sociedade, na medida em que ela passou de uma estrutura agrária para industrial, e, posteriormente, pós-industrial.

2.1.1 A administração pré-científica

Antes do início do século XX, deu-se pouca atenção sistemática ao desenvolvimento de um corpo de conhecimento sobre administração e organização. Embora houvesse certo interesse nos problemas de administração na antiga Grécia e no Egito, e mesmo nos tempos bíblicos, as sociedades pré-industriais tinham uma visão relativamente limitada do papel que os administradores poderiam desempenhar nas organizações. Isto se devia basicamente à natureza estática da sociedade e uma visão desfavorável que as culturas prevaletentes tinham de atividades com fins lucrativos. Alguns dos instrumentos importantes da administração atual começaram a ser desenvolvidos no final da Idade Média, quando o comércio começou a florescer na região do Mediterrâneo (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Graças a aperfeiçoamentos gradativos na tecnologia e a um questionamento da ordem social existente, os meios tradicionais de autoridade legitimados pela tradição

foram substituídos por uma forma de legitimação racional-legal baseada na crença de que os detentores do poder obtêm sua autoridade através de conjuntos gerais de leis, criados como parte de hierarquias organizacionais. De acordo com Teitelbaum (2000), a razão passou a ser o fator preponderante para a solução de problemas; o tradicional cede espaço ao racional. No século XVIII criou-se o cenário para o exame das práticas administrativas e dos meios de melhorá-las, o qual envolvia, além do aperfeiçoamento tecnológico, o interesse mais explícito, por parte da sociedade, pela economia e pela lucratividade (BOWDITCH; BUONO, 1992).

2.1.2 A administração clássica

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a escola clássica de administração e a teoria organizacional que se desenvolveram perto do final do século XIX e início do século XX, foram influenciadas pela industrialização que ocorreu em dois estágios, com o desenvolvimento de uma infra-estrutura industrial e a criação do setor de bens de capital. A escola clássica da administração e a teoria organizacional que se desenvolveram neste período foram influenciadas por forças sociais, econômicas e tecnológicas mais amplas. O enfoque na prática gerencial que emergiu possibilitou revelar como as novas formas de organização social poderiam ser estruturadas, como o trabalho poderia ser delegado e coordenado, e como as pessoas dentro dessas estruturas organizacionais poderiam ser motivadas.

Uma das principais linhas da Escola Clássica é chamada de Escola da Teoria da Administração ou Escola dos Princípios Universais da Administração. De acordo com Bowditch e Buono (1992), ela baseava-se em raciocínio dedutivo. Examinando certas formas de organização, como a eclesiástica e a militar, este grupo concluiu que havia algumas dimensões básicas da estrutura organizacional e características da administração que eram comuns a todas as organizações.

Talvez o mais conhecido teórico desta escola seja Henry Fayol, industrial francês, que identificou cinco funções básicas da administração: planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

De acordo com Chiavenato (1994), Fayol defendia uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos

que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo. As principais funções: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas não se concentram exclusivamente no topo da empresa, mas são distribuídas entre todos os níveis hierárquicos.

Conforme Bowditch e Buono (1992), Fayol descreveu como a administração deveria ser realizada em quatorze princípios que incluíam divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unicidade de comando, remuneração e espírito de equipe.

O enfoque da Escola da Teoria Administrativa era na estrutura formal das organizações e sua alta e média administração; a orientação era autoritária, com uma forma ideal de se abordar todos os problemas organizacionais e gerenciais. Os empregados eram vistos, basicamente, como extensões da estrutura e do maquinário da organização (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Outra abordagem deste período foi a da Administração Científica, que enfocava a medição e a estrutura do próprio trabalho, contrastando com a ênfase nos princípios da organização e da administração da Teoria da Administração. Foi lançada por Frederick Taylor, um especialista em produção e consultor industrial americano. Kwasnicka (1989) divide o trabalho de Taylor em três fases. A primeira, em que se preocupava em eliminar os desperdícios e melhorar a qualidade dos produtos, através da diminuição dos métodos empíricos utilizados nos sistemas de produção da época. A segunda fase, em conjunto com Henry Lawrence Gantt, Frank Buncker Gilbreth e Lílian Gilbreth, os quais procuram trabalhar em um conjunto de variáveis que dava ao processo produtivo caráter mais científico. Na terceira fase, foi importante a ajuda de Harrington Emerson. Nesta fase, Taylor introduziu os quatro princípios básicos da administração científica: princípio de planejamento, princípio de preparo, princípio de controle, princípio da execução (CHIAVENATO, 1994).

Embora Taylor defendesse que caberia à gerência e não aos operários a escolha dos métodos de execução das tarefas da organização, as dimensões básicas da Administração Científica se caracterizam pelo princípio da exceção, pois os padrões de produtividade e os procedimentos de trabalho de rotina já estavam previamente estabelecidos (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A outra escola deste período foi a Estruturalista, a qual adotou uma abordagem indutiva no seu estudo das organizações. Os integrantes desta escola examinaram diversas organizações diferentes para determinar empiricamente como as organizações funcionam na realidade. Teitelbaum (2000) afirma que nesta corrente encontra-se a noção de Homem Organizacional. Centrando suas análises nas disfunções da Burocracia de Max Weber, os estruturalistas, fazendo uso das idéias funcionalistas que dominaram a antropologia inglesa, buscaram reformular o contexto social da época.

Conforme Kwasnicka (1989), a administração burocrática constitui-se na determinação clara de um tratado onde são definidos aspectos como: um conjunto de normas em que são especificados rigorosamente deveres, responsabilidades e autoridades daqueles que ocupam o cargo; os cargos obedecem a uma hierarquia de importância e essa hierarquia é conhecida pelo poder de mando e o valor da remuneração atribuído ao cargo; a competência profissional é associada à divisão clara de tarefas; o conhecimento técnico refere-se a todas as regras que definem o sistema social em que o indivíduo está envolvido e que determinam o desempenho do cargo.

Conforme Chiavenato (1994), é inegável a importância das burocracias na sociedade moderna. Todas as grandes empresas e as empresas multinacionais, face ao seu tamanho e complexidade, adotam o modelo burocrático como forma organizacional básica. As causas das disfunções residem basicamente no fato de que a burocracia não leva em conta a chamada organização informal, que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com a variabilidade humana, que necessariamente introduz variações no desempenho das atividades organizacionais.

A teoria clássica, de um modo geral, foi um avanço considerável como tentativa de criar uma teoria da organização e administração. Apesar de esta orientação deixar de considerar aspectos importantes do comportamento humano e das influências ambientais nas organizações e na administração das mesmas, a compreensão das funções e estruturas formais que ela oferece ainda é uma parte importante do entendimento nos aspectos visíveis e tangíveis das organizações (BOWDITCH; BUONO, 1992).

2.1.3 A administração neoclássica

Na década de 20, diversos críticos sociais começaram a apontar os efeitos potencialmente nocivos das tentativas de se padronizar pessoas e trabalhos. Com a mecanização do trabalho durante a Revolução Industrial, os cargos foram privados de boa parte de seu significado intrínseco. As pessoas passam a buscar o significado em suas atividades profissionais através do relacionamento social no trabalho, cabendo à administração ajudar a essas pessoas satisfazerem seus desejos naturais. A teoria Neoclássica introduziu as ciências comportamentais nas idéias da administração. Esta escola pode ser vista como uma crítica à doutrina Clássica (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Esta abordagem humanística da Teoria da Administração pode ser desdobrada em duas escolas ou teorias: 1) Escola das Relações Humanas, composta de sociólogos e psicólogos sociais que se dedicaram ao estudo das interações e das relações entre grupos, e 2) Escola Comportamental, composta de psicólogos que enfocaram o comportamento individual.

Os princípios da escola das Relações Humanas emergiram basicamente de um grupo de estudos que ficaram conhecidos como as 'Experiências de Hawthorne'. Baseados em descobertas preliminares, os pesquisadores estabeleceram a hipótese de que a natureza do relacionamento entre os integrantes de um grupo de trabalho, e entre subordinados e supervisor, era um motivador influente do desempenho, tanto em termos de produtividade como qualidade do trabalho. Foram conduzidos outros estudos, a fim de testar essa hipótese. Os pesquisadores confirmaram a importância do grupo de trabalho e indicaram a existência de uma organização informal dentro da estrutura formal de uma empresa (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Conforme Chiavenato (1994), as principais contribuições desta escola se concentram no esforço pioneiro rumo à humanização das empresas, dando ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e na preocupação com a satisfação no trabalho.

Kwasnicka (1989) afirma que o foco do movimento das relações humanas recai mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo e mais sobre a democracia do que sobre a liderança autocrática. Relativamente pouca atenção foi dada à estrutura organizacional. Gradualmente transformou-se, no decorrer das décadas de 60 e 70, em sofisticada disciplina conhecida como comportamento organizacional.

A abordagem do comportamento organizacional reúne autores como McGregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, March, Cyert, Fielder, Strauss, McClelland, Levitt, Porter, Lawler, Hackman, entre outros. Ela procura desenvolver e comparar estilos de administração capazes de potencializar as motivações individuais existentes nos participantes das organizações e reduzir as incongruências e os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 1994).

De acordo com Bowditch e Buono (1992), tem havido um desenvolvimento contínuo da perspectiva comportamental, e ela permanece como uma das bases de grande parte da formação de gerência e supervisão da atualidade. Pode ser vista como uma ponte unindo a Teoria Neoclássica e vários estudiosos contemporâneos das teorias da administração e da organização. Porém, embora esta escola tivesse começado a perceber que as organizações eram afetadas por um elenco maior de forças do que se pensava anteriormente, sua visão das forças ambientais relevantes, influenciadas pelas condições da sociedade da época, é bem restrita para os padrões atuais.

2.1.4 Teoria moderna da administração e organização

A teoria moderna da administração e organização é diferente, tanto da escola Clássica como da Neoclássica, por enfatizar a conceituação, por se basear muito na pesquisa empírica e por tentar integrar os diversos elementos que contribuem para a organização inteira. Muitos observadores sociais defendem que da mesma forma que a sociedade passou por transições na sua evolução de uma estrutura agrária para uma estrutura industrial, começa-se uma nova transição de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial. De acordo com Bowditch e Buono (1992), além da mudança rápida e freqüentemente volátil visualizada pelo pós-industrialismo, as organizações são confrontadas com uma infinidade de pressões como concorrência crescente na arena mundial, regulamentações governamentais,

escassez de recursos, maior diversidade de força de trabalho, normas culturais em mudança e pressões empresariais. Portanto esta teoria coloca seu enfoque na organização dentro de seu ambiente e na congruência ou ajuste de subsistemas organizacionais dentro do mosaico mais amplo.

Conforme Kwasnicka (1989), três abordagens podem ser consideradas dentro da Escola Moderna de Administração: a da pesquisa operacional, a da visão sistêmica e a da contingencial.

A abordagem da pesquisa operacional ou Ciência Administrativa focaliza basicamente a tomada de decisão de forma estruturada e sistemática. Ela é dedutiva. Esta teoria enfatiza a utilização de computadores e modelos matemáticos na tomada de decisões organizacionais.

A base da abordagem sistêmica da administração deriva da abordagem da pesquisa operacional. Sua característica principal é ver a organização e seu meio ambiente na totalidade.

O conceito de firma comercial como um sistema começou a dominar a teoria organizacional à medida que os pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturais e humanas das organizações e as influências das forças ambientais externas. Uma organização é um sistema composto de subunidades ou subsistemas que interagem continuamente e que dependem mutuamente uns dos outros. Sistemas fechados são completamente auto-suficientes e não envolvem qualquer interação com o meio ambiente. Sistemas abertos são sistemas que interagem com o meio ambiente e são influenciados por forças externas. Nenhum sistema é totalmente aberto ou fechado. As organizações são chamadas de sistemas abertos, pois são influenciadas por forças ambientais, ou *inputs*, tais como disponibilidade de matéria-prima, mudanças tecnológicas, concorrência, mudança na escala de valores dos trabalhadores, políticas governamentais. A organização transforma as entradas em produtos ou serviços, os *outputs*, dentro das limitações impostas pelo ambiente. Cabe lembrar que as organizações não são afetadas por toda e qualquer força ou mudança externa. A principal vantagem da teoria dos Sistemas é que ela oferece uma estrutura para se

pensar nas organizações em termos mais complexos e dinâmicos do que com as teorias da administração e da organização anteriores (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A abordagem contingencial deriva da sistêmica e difere apenas na visão dos problemas organizacionais. De acordo com Bowditch e Buono (1992), a tese central da teoria da Contingência é que não há princípios universais de administração que possam ser aplicados indiscriminadamente a todas as situações, pois existem condições ambientais exclusivas e fatores internos inerentes a cada organização, portanto as abordagens sobre a organização e a administração precisam variar de uma firma para outra.

De acordo com Kwasnicka (1989), a teoria moderna e a teoria clássica da administração coexistem, interagem e em alguns pontos são indistintas. Porém, a teoria moderna é mais arrojada, menos obstruída pela teoria clássica e menos comprometida com uma ainda não realizada integração de seus componentes em um sistema unificado.

Os modelos e maneiras de examinar as pessoas e as organizações se tornam mais complexos e dinâmicos. O foco da atenção foi gradualmente deslocado de uma ênfase nos fatores físicos e estruturais, para as relações e interações humanas, passando em seguida a aplicação de métodos quantitativos e da tecnologia da informática na tomada de decisões organizacionais. Foi desenvolvida uma abordagem mais integrada à análise sistêmica das organizações, seus integrantes e seus ambientes pelos teóricos atuais da administração (BOWDITCH; BUONO, 1992).

2.2 As organizações

As organizações não são recentes. Elas existem desde os faraós e os imperadores da antiga China. A Igreja e o Exército elaboraram sua organização ao longo dos séculos. Um número crescente de organizações foi sendo solicitado para atender as necessidades sociais e humanas, com o desenvolvimento da humanidade. Derivado de várias fontes, como os trabalhos de Taylor e Fayol, da psicologia e da sociologia, da Escola das Relações Humana e da Burocracia de Max Weber, a Teoria das Organizações é um campo definido dentro da Administração, para os estruturalistas. A teoria estruturalista concentra-se no estudo das

organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interação com outras organizações (CHIAVENATO, 1997).

2.2.1 Tipologia das organizações

Apesar de as organizações serem diferentes entre si e apresentarem uma enorme variabilidade, elas apresentam certas características que permitem classificá-las em alguns grupos ou tipos, possibilitando uma análise comparativa das organizações do ponto de vista de uma determinada característica comum ou de uma variável relevante. Para facilitar a análise comparativa das organizações, boa parte dos autores estruturalistas desenvolveu tipologias de organizações. Etzioni, Blau e Scott sugerem tipologias simples e unidimensionais para analisar e comparar organizações (CHIAVENATO, 1997).

A tipologia de Etzioni é baseada exclusivamente nos tipos de controle aplicados aos participantes da organização. De acordo com Chiavenato (1997), ela é muito utilizada devido à ênfase sobre os sistemas psicossociais das organizações. Contudo, sua desvantagem é dar pouca consideração à estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo.

Etzioni (1974) classifica as organizações em coercivas, utilitárias ou normativas. Nas organizações coercivas a coerção é o principal meio de controle sobre os participantes dos níveis inferiores e a elevada alienação caracteriza a maioria deles em relação à instituição. De acordo com Chiavenato (1997), o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Exemplos de organizações coercivas seriam os campos de concentração, campos de prisioneiros de guerra, campos de trabalho forçado, centros de repatriamento, a maioria das prisões, instituições correcionais tradicionais e hospitais de doenças mentais com internato.

“As organizações utilitárias são aquelas em que a recompensa é o principal meio de controle sobre os membros dos níveis inferiores, e a participação calculista caracteriza a orientação da grande maioria desses participantes”. (ETZIONI, 1974, p. 62). Conforme Chiavenato (1997), o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. A remuneração é utilizada como base principal de controle. De acordo

com Etzioni (1974), os trabalhos do tipo auxiliar e do tipo administrativo em setores vários da indústria, sindicato de empresas, organizações de agricultores e organizações militares em tempo de paz, podem ser consideradas predominantemente utilitárias.

“As organizações normativas são entidades nas quais o poder normativo é a principal fonte de controle sobre a maioria dos participantes dos níveis inferiores, cuja orientação para a organização é caracterizada pelo alto engajamento”. (ETZIONI, 1974, p. 72). Segundo o mesmo autor, embora existam apenas dois tipos de organizações coercivas (prisões e hospitais de doenças mentais), e dois tipos comuns de organizações utilitárias (operariado e pessoal de escritório), há pelo menos nove tipos de organizações normativas. Em cinco deles o padrão normativo é mais pronunciado, como nas organizações religiosas, organizações políticas, hospitais gerais, universidades e sindicatos sociais. Existem organizações menos típicas, onde a coerção desempenha um papel secundário: são as escolas e hospitais mentais terapêuticos. Também menos típicas são as organizações profissionais, nas quais a remuneração tem parte importante, e os movimentos sociais, que não podem ser considerados como organizações, porém tendem a possuir uma estrutura de consentimento normativa.

Etzioni (1974) ainda se refere às estruturas de consentimento dualística, onde surgem dois padrões com frequência idêntica ou semelhante. Nela se enquadram as organizações normativo-coercivas (unidades de combate), utilitário-normativas (a maior parte dos sindicatos) e utilitário-coercivas (algumas indústrias antigas, algumas fazendas, companhias e navios).

A tipologia de Blau e Scott é baseada no benefício principal de quem se beneficia com a organização. Há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal, que são os próprios membros da organização; os proprietários, dirigentes ou acionistas da organização; os clientes da organização; e o público em geral (CHIAVENATO, 1997).

De acordo com Blau e Scott apud Chiavenato (1997, p. 490), existem quatro tipos básicos de organizações:

- a) Associações de benefícios mútuos; em que o beneficiário principal são os próprios membros da organização, como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios etc.;
- b) Organizações de interesses comerciais; em que os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada;
- c) Organizações de serviços; em que um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais;
- d) Organizações de Estados; em que o beneficiário é o público em geral. Exemplos: a organização militar, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico etc.

De acordo com Chiavenato (1997), a tipologia de Blau e Scott proporciona um melhor agrupamento natural das organizações com objetivos similares. Ela enfatiza a força de poder e influência do beneficiário sobre as organizações, a ponto de condicionar a sua estrutura e objetivos. Porém, da mesma forma como ocorre com a tipologia de Etzioni, ela é igualmente simples e unidimensional, não fornecendo informações a respeito das diferentes tecnologias, estruturas ou sistemas psicossociais e administrativos existentes nas organizações.

2.2.2 Organização como um sistema aberto

Conforme Bowditch e Buono (1992), as abordagens teóricas ligadas à administração científica e à teoria clássica da administração deram pouca atenção ao ambiente, tratando a organização como um sistema fechado, não se dedicando à articulação da organização com as mudanças do ambiente externo. De acordo com Chiavenato (1997), a teoria estruturalista inaugura os estudos a respeito dos ambientes dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com ele.

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

A teoria do sistema aberto configura uma abordagem e uma linguagem conceitual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos. Além de ser usada para descrever o comportamento de organismos vivos e combinações

de organismos, é aplicável a qualquer processo dinâmico recorrente ou seqüência padronizada de eventos. Nas organizações humanas, como em outros sistemas abertos, os processos sistêmicos básicos são enérgicos e envolvem o fluxo, transformação e intercâmbio de energia (KATZ; KHAN, 1973).

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

De acordo com Borenstein (2000), o sistema aberto encara a organização como uma entidade em relacionamento dinâmico com seu ambiente e considera também uma dinâmica no relacionamento entre as partes constituintes da mesma. Este modelo tem os seguintes pressupostos:

- importação de energia do meio ambiente: a organização necessita do ambiente para obter os insumos necessários ao seu funcionamento, como, por exemplo, matérias primas;
- processamento de energia: a organização recebe os insumos e transforma-os através de seus processos internos;
- exportação de energia após o processamento: os produtos e/ou serviços, já processados, são entregues ao ambiente;
- retorno a um ponto de equilíbrio após uma perturbação: trata-se da existência de um novo equilíbrio entre organização-ambiente, após a modificação de um estado anterior por alguma ocorrência;
- realimentação que completa o ciclo 'importação de energia-processamento-exportação': os produtos/serviços da organização, ao interagirem com o ambiente, vão influenciar de alguma forma o próximo ciclo de recebimento de insumos;
- aumento da complexidade com o crescimento: são as dificuldades de coordenação e controle organizacionais com o seu desenvolvimento;
- equifinalidade: trata-se da existência de caminhos alternativos para que a organização possa, a partir de um estado de equilíbrio com o ambiente, atingir um estado final desejado. Esta propriedade é extremamente importante, pois contraria a visão organizacional de *one best way*, que é a existência de um único e ótimo meio, caminho, ou estratégia para atingir o objetivo. Tal pressuposto rompe com a visão mecanicista para o comportamento organizacional. A organização, por estar imersa num ambiente social, de pessoas, com todas as implicações da convivência humana, não pode ser modelada como um sistema físico, no qual o conceito de otimização seja aceitável (BORENSTEIN, 2000, p. 4).

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

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

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

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

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

2.2.3 Ambiente organizacional: conceito e classificação

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

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

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

De acordo com Chiavenato (1994), o ambiente geral também é chamado de macroambiente, e é constituído por um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem difusamente todas as empresas. Não é uma entidade concreta com a qual a empresa possa interagir diretamente, mas um conjunto de condições externas à empresa que contribuem para o que acontece dentro dela, para as estratégias adotadas e para as conseqüências das ações empresariais.

Segundo Hall *apud* Chiavenato (1994), o ambiente geral é constituído por variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

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

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

As variáveis econômicas são decorrentes do contexto econômico geral. Seu efeito pode determinar o volume de operações, o nível de preços e de lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos, os mecanismos de oferta e de procura do mercado em geral. Uma empresa de grande porte pode influir sobre as decisões governamentais em benefício próprio, pode

impor condições aos consumidores e usuários e proporcionar entrada de divisas estrangeiras, com suas exportações, contribuindo para o equilíbrio do balanço de pagamento do país.

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

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

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

As variáveis ecológicas referem-se ao quadro físico e natural que rodeia externamente a empresa. A ecologia passa a ter importância na atualidade devido à compreensão do equilíbrio ecológico e do efeito das atividades humanas com relação a ele e uma mudança na mentalidade e nas atitudes sociais de preocupação pública quanto aos prejuízos naturais que a industrialização descuidada pode provocar. Kwasnicka (1995) chama este ambiente de natural. Ela acredita que muito do sucesso dos negócios dependerá de que posição a empresa irá adotar hoje quanto ao problema do uso indevido dos recursos naturais. A administração de negócios está agora enfrentando um problema de adaptação a novos padrões e novas tecnologias.

Kwasnicka (1995) propõe, ainda, a existência de um ambiente histórico, o qual provê informações de origens da administração de negócios aos outros ambientes. O conhecimento de informações sobre determinadas leis e o histórico do surgimento de grandes empresas podem auxiliar a planejar melhor o futuro.

Kotler (1998) acredita que muitas oportunidades são encontradas ao se identificarem tendências e megatendências do ambiente. As tendências seriam as

direções ou seqüências de eventos que ocorrem em algum momento e apresentam alguma duração, e as megatendências seriam as grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas de formação lenta e influência duradoura.

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

O ambiente específico, também chamado por ambiente de tarefa por Chiavenato (1994), é constituído por quatro setores principais: os consumidores ou usuários dos produtos ou serviços da empresa, seus clientes; os fornecedores de recursos para a empresa, de capital e dinheiro, de materiais, de mão-de-obra, de equipamentos, de serviços e de espaço de trabalho; os concorrentes, tanto para mercados, como para recursos; os grupos regulamentadores, incluindo o governo, sindicatos, associações entre empresas, associações de classe.

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

Conforme Bethlem (1998), literalmente, a expressão *stakeholder*, se refere ao detentor de uma aposta ou de um interesse. É a pessoa que aposta no resultado da atuação de uma empresa, e que ao fazer isso acaba provocando reflexos nos resultados da empresa. Os *stakeholders* fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa. Existem *stakeholders* internos e externos. São os empregados, dirigentes, acionistas, fornecedores, clientes, governos, grupos

de interesse especiais, sindicatos de trabalhadores e patronais, instituições financeiras, competidores e a mídia.

Freeman e Reed *apud* Alves Filho (2000) propõem duas definições de *stakeholders*. Consideram os *stakeholders* como quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais, tais como grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, empregados, clientes, acionistas, entre outros. No sentido mais estrito, são os grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver: empregados, clientes, certos fornecedores, acionistas, determinadas instituições financeiras, determinadas agências governamentais.

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

A outra distinção analítica importante feita pelos mesmos autores é a diferença entre o ambiente real, objetivo, e o ambiente percebido pelos gerentes, subjetivo. O ambiente real consiste nas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. O ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do primeiro. Embora estas percepções sejam reais do ponto de vista das conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Trabalhos recentes enfatizam a importância da interação entre atributos ambientais objetivos e as percepções dos gerentes.

2.2.4 Mudança ambiental e incerteza

Conforme Bowditch e Buono (1992), um modo de se avaliar o efeito potencial da mudança ambiental sobre a organização se baseia nas dimensões da estabilidade e grau de complexidade. Um ambiente é considerado estável se permanecer relativamente o mesmo durante um certo período de tempo e instável se passa por mudanças abruptas, rápidas ou inesperadas. Com relação ao grau de complexidade, o ambiente pode ser simples quando se caracteriza por poucos fatores externos

importantes e complexo quando um grande número de elementos distintos exercem influência significativa sobre a organização.

As dimensões de estabilidade e complexidade têm significado para as organizações por determinarem a quantidade de incerteza que uma organização precisa enfrentar no seu ambiente. Incerteza ambiental se refere à falta de informações que os tomadores de decisões da organização podem ter sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais (BOWDITCH; BUONO, 1992).

2.2.5 Tipos de ambiente organizacional

Há diversas tipologias diferentes que caracterizam os ambientes organizacionais. Bowditch e Buono (1992) se referem à tipologia ambiental formulada por Emery e Trist, a qual ilustra diferentes velocidades de mudança ambiental. Este modelo é baseado na suposição de que, à medida que os ambientes se desenvolvem, suas partes se tornam cada vez mais interdependentes, o que aumenta a complexidade. Foram identificados quatro tipos de ambientes.

O primeiro é o plácido, aleatório. Este é relativamente estável, e não há uma interdependência significativa entre suas partes. Existem alta estabilidade ambiental e baixa complexidade devido ao fato de as mudanças ocorrerem lentamente e serem previsíveis.

O estágio seguinte é o ambiente plácido, agregado. O ambiente é estável, porém com complexidade crescente. Há uma interdependência das partes do ambiente em diversos blocos agregados, começando a ameaçar as organizações, com incerteza face às relações agregadas.

O outro estágio é o ambiente perturbado, reativo. O principal aspecto deste é o surgimento de diversas organizações semelhantes, que são suficientemente grandes para exercerem controle sobre seu próprio ambiente, bem como sobre o das outras organizações.

O quarto tipo de ambiente é o campo turbulento, onde as condições são tão complexas que é difícil entender a combinação de forças que criam a mudança constante. Diversos teóricos do comportamento macroorganizacional têm percebido

que as organizações vêm se confrontando, cada vez mais, com campos turbulentos, caracterizados por altos níveis de instabilidade e complexidade.

Outra tipologia, citada por Chiavenato (1994), é a de Thompson, o qual prefere limitar-se aos ambientes de tarefa e caracterizá-los dentro de dois *continuum*: homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade. Os ambientes variam de um extremo, onde ocorre a homogeneidade e relativa simplicidade, até outro extremo, o da heterogeneidade carregada de diversidade e complexidade. Em outra dimensão, os ambientes variam de uma estabilidade quase rotineira até outro extremo, onde ocorre intensa mutabilidade e turbulência. Surgem quatro tipos de empresa: a primeira, onde o ambiente de tarefa é homogêneo e relativamente estável; a segunda, onde o ambiente é relativamente heterogêneo, porém estável; a terceira, cujo ambiente é dinâmico, mas relativamente homogêneo; e a quarta, cujo ambiente é heterogêneo e dinâmico.

Borenstein (1996) cita o modelo de Mintzberg, que descreve a organização através de seus constituintes externos e internos. Entende que eles interagem, barganhando entre si, para obter parcelas de poder em relação à organização, formando as chamadas Coalizão Externa (CE) e Coalizão Interna (CI).

A coalizão externa, de acordo com Mintzberg *apud* Borenstein (1996), é composta pelos indivíduos ou organizações que não atuam como empregados de tempo integral da organização, e que podem influenciar os resultados da mesma (os proprietários; os sindicatos e associações de empregados; os associados, constituídos pelos fornecedores, aliados, competidores e clientes; o público em geral, como governo, grupos de interesse e pressão, imprensa, formadores de opinião; o Conselho de Administração, nas sociedades anônimas).

Freemam *apud* Borentein (1996, p. 43) propõe o conceito de *stakeholders* que amplia o ambiente externo descrito pela CE de Mintzberg. Entende como *stakeholders* “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos”. De acordo com Borenstein (1996, p. 44), esta ampliação não é conflitiva com a concepção de Mintzberg. “Tem como vantagem conceber o ambiente externo como dinâmico,

sendo construído em função do momento considerado, e das conseqüências das ações a serem tomadas pela organização”.

Conforme Mintzberg *apud* Borenstein (1996), a Coalizão Interna (CI) é formada pelos empregados em tempo integral, tomando e efetivando decisões de forma permanente e regular. Inclui o presidente ou executivo principal; os operadores (empregados que efetivamente produzem ou diretamente contribuem para os produtos e serviços); gerentes; membros da tecnoestrutura (responsáveis pelo projeto e operação de setores como o de planejamento, financeiro, contabilidade); e o pessoal de apoio (responsáveis pelas atividades-meio, como xerox, café, limpeza); além da ideologia, constituída das crenças e valores compartilhados pelos membros da CI.

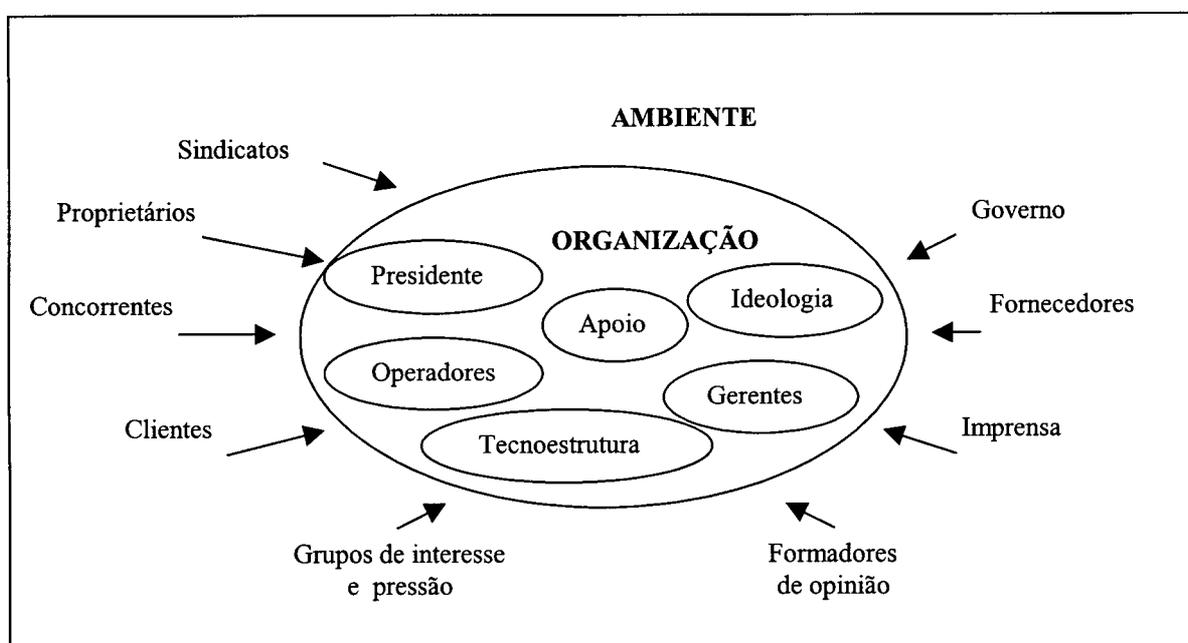


Figura 1: A organização, a CI e a CE

Fonte: Borenstein, 1996 – Adaptada

As mudanças e pressões ocasionadas pela concorrência crescente na arena mundial, aumentando a diversidade da força de trabalho, mudando as expectativas do trabalho, mudando as regulamentações e desregulamentações governamentais, e a diminuição dos recursos em meio a outras transições ligadas ao trabalho e à sociedade, trouxeram uma situação na qual a constatação do ambiente e a ênfase no mesmo são um aspecto de importância crescente na administração das

organizações e dos comportamentos que ocorrem dentro delas (BOWDITCH; BUONO, 1992).

2.3 Relações organização-ambiente

Existe uma questão levantada, relativa à extensão em que as organizações controlam ou criam seus próprios ambientes. O comportamento organizacional é analisado por perspectivas diversas na literatura especializada em Teoria das Organizações.

De acordo com Van de Ven e Astley *apud* Borenstein (1996, p. 35), estas perspectivas podem ser agrupadas ao considerar-se dois níveis de análise.

O *primeiro nível* refere-se ao foco nas características organizacionais:

- o *micro* preocupa-se com as organizações individualmente e com o seu interior;
- o *macro* examina populações, redes e comunidades de organizações.

O *segundo nível* relaciona-se com comportamento da organização frente às mudanças ambientais:

- no *Determinismo* o ambiente influencia e restringe as ações organizacionais;
- no *Voluntarismo* as organizações, de forma proativa, decidem como efetuar a mudança organizacional, atuando e influenciando na variação ambiental.

Na posição determinista, o ambiente organizacional é determinístico e imutável, controlando e coagindo as organizações a se adaptarem de acordo com suas imposições. Em oposição à primeira, a posição voluntarista sustenta que a adaptação organizacional pode ser realizada por meio das escolhas feitas pelos administradores e que estes podem influenciar o ambiente em que operam. Existe uma nova abordagem afirmando que o determinismo e o voluntarismo não são mutuamente exclusivos, podendo operar simultaneamente; seus proponentes sugerem que o impacto de cada uma destas posições na adaptação organizacional pode variar dentro de uma organização ao longo do tempo (ALVES FILHO, 2000).

Na questão determinismo x voluntarismo, Hrebiniack e Joyce *apud* Borenstein (1996), ampliam a análise de Van de Ven e Astley.

São quatro os tipos principais de comportamento organizacional segundo Hrebiniack e Joyce: escolha estratégica, diferenciação, escolha indiferente e seleção natural (BORENTEIN, 1996, p. 39).

- seleção natural, com mínima capacidade de escolha estratégica, isto é, adaptando-se ou sendo descartada, tendo alguma capacidade de escolha quanto aos processos internos à organização;
- diferenciação, com alta capacidade de escolha estratégica e alto grau de determinismo ambiental, podendo adaptar-se com restrições, normalmente através de mudanças internas na organização;
- escolha estratégica, com máxima capacidade de escolha e adaptação planejada;
- escolha *indiferente*, com escolha incremental e adaptação pelas oportunidades.

De acordo com Borenstein (1996), segundo estes autores, existe sempre para a organização algum 'grau de liberdade' na eventualidade de variações no ambiente externo. Esta 'margem de manobra' pode ser exercida internamente na organização (sobre processos ou métodos de produção, por exemplo), e/ou externamente (influindo no ambiente externo).

O grau de determinismo ambiental, isto é, a capacidade relativa do ambiente externo da organização influenciar ou restringir suas ações, e a capacidade de escolha estratégica, entendida como a autonomia da organização de decidir, antecipar-se ou ainda influir sobre as ações a serem tomadas nestas situações de mudança, são variáveis independentes.

Os gerentes e organizações agem de várias maneiras com relação a seus ambientes procurando controlar as incertezas deste, detectar e processar informações sobre ele, fazer ligações ou alianças interorganizacionais ou mesmo reagir à decadência deste ambiente.

Os gerentes freqüentemente procuram minimizar o fenômeno da incerteza ambiental que ameaça a eficácia de uma organização.

Bowditch e Buono (1992) apontam cinco maneiras em que as organizações tentam exercer controle sobre seus ambientes, observadas por Thompson, as quais são: normas de racionalização; uniformização ou nivelamento das transações de entrada e saída; previsão; formação de coalizões; e racionamento.

Através das normas de racionalização, as organizações procuram amortecer ou isolar sua tecnologia básica das influências internas. Os administradores buscam assegurar que a tarefa central da organização não seja diretamente afetada por

condições externas. Se as estratégias de amortecimentos dos impactos não funcionarem a contento, as organizações podem tentar controlar as flutuações ambientais mantendo suas operações em um nível uniforme e previsível. A terceira estratégia, a previsão, é mais proativa, ela envolve a tentativa de se antecipar e se adaptar a mudanças ambientais que não possam ser resolvidas pelas duas estratégias anteriores. Quando a racionalização, o nivelamento e a previsão não forem suficientes, as organizações podem apelar para o racionamento, que se trata da alocação de produtos e serviços baseados num sistema de prioridades. Para possibilitar o ajuste da organização em épocas de mudança ambiental extremada, os administradores podem participar de uma série de estratégias interorganizacionais, como coalizões (*joint-venture*), co-opção (fusões e aquisições), competição (liquidações, ofertas), ou negociação (empreita de serviços ou funções para outras organizações).

De acordo com Bowditch e Buono (1992) além da questão de controle do ambiente, as organizações desenvolvem o papel de varredura dos limites cujo propósito é de ligar e posicionar a empresa como elementos-chave de seu ambiente externo. Este papel atende a dois propósitos básicos, procurando detectar e processar informações sobre o ambiente, e relacionar essas informações à organização e, enviando informações e procurando influenciar esse ambiente.

Quanto às alianças interorganizacionais, Bowditch e Buono (1992) definem como as combinações entre organizações que se utilizam de recursos de duas ou mais organizações existentes. Ele aponta algumas vantagens e desvantagens destes tipos de alianças. As vantagens seriam: grande variedade de soluções para problemas como ineficiência organizacional, escassez de recursos, falta de espaço para aproveitar a economia de escala e, como desvantagens, o choque potencial de culturas organizacionais, estilos gerenciais e expectativas diferentes, projeções ou expectativas irreais concernentes ao resultado de fusão, nível reduzido de envolvimento e coalizão dos funcionários, liderança pouco efetiva, medo e ansiedade face à possibilidade de perda de emprego, perda de status ou realocação. Apesar das dificuldades enfrentadas, as ambigüidades e incertezas geridas por um ambiente em mudança rápida influem bastante na decisão de combinação interorganizational.

De acordo com Bowditch e Buono (1992) a decadência organizacional pode ocorrer quando uma empresa tiver de enfrentar uma situação de influência e controle menores sobre os recursos ambientais, mudança no próprio ambiente, ou uma empresa que tenha se tornado ineficiente devido à confiança no sucesso passado.

Uma abordagem referente à decadência das organizações, relativamente recente, é chamada de ecologia da população. Ela propõe que certas organizações sobrevivem e outras não, de acordo com o grau de ajuste entre as características estruturais da empresa e as características de seu ambiente. As organizações possuem um nicho específico, um lugar ou uma posição no mercado. Se não se encaixarem nesse nicho, fracassarão. Segundo esta perspectiva, há quatro tipos de decadência de nicho: a erosão, a contração, a dissolução, e o colapso. A erosão ocorre quando o nicho encolhe gradualmente com o passar do tempo. Neste caso, cabe à organização redistribuir ou sintonizar seus esforços. A contração ocorre quando o nicho encolhe repentinamente. As organizações são colocadas numa posição de defesa, tipicamente caracterizada por cortes em algumas áreas ou por toda a organização. A dissolução ocorre quando o formato do nicho muda ao longo do tempo. As empresas tentam proteger o que possuem e adotam gradualmente uma estratégia de diversificação. O colapso ocorre quando um nicho subitamente se desintegra. Esta teoria recebeu críticas pelo excesso de determinismo ambiental (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Conforme os mesmos autores, há duas abordagens básicas para tratar os efeitos da decadência organizacional que são a recentralização e a realocação. Na recentralização ocorre a retomada da autoridade pelos executivos do primeiro escalão, que muitas vezes procedem a cortes de pessoal, redução de folha de pagamento e benefícios, eliminação de departamentos. Finalmente os recursos remanescentes serão realocados para maximizar o efeito. Um problema crítico, neste período, é a necessidade de atrair e reter o quadro de gerentes, técnicos e outros elementos-chave cuja presença será necessária para o sucesso da empresa no longo prazo.

A exposição sobre a administração do ambiente enfatiza que é importante observar que na relação organização–ambiente as organizações podem mudar e se

adaptar quando necessário, da mesma forma em que são capazes de neutralizar ou alterar aspectos problemáticos de seu ambiente.

2.4 Estratégia organizacional

Ansoff apud Oliveira (1999, p. 174) apresentou uma frase de autor desconhecido a respeito do conceito de estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. Esta afirmação denota a importância da estratégia, principalmente em se falando de empresa em um ambiente competitivo e em constante mudança como o dos dias atuais.

O conceito de estratégia está relacionado à ligação da empresa e de seu ambiente. Com a intenção de minimizar problemas e maximizar oportunidades, traçam-se estratégias a fim de que os recursos físicos, financeiros e humanos sejam utilizados adequadamente. A avaliação deste processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e das suas oportunidades e ameaças perante seu ambiente, de outro lado. Desta avaliação resulta a missão, os propósitos e a postura estratégica que é o ponto de partida para definição dos objetivos e desafios estabelecidos. A partir daí, as empresas formulam estratégias para o seu alcance (OLIVEIRA, 1999).

2.4.1 Conceito de estratégia

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é, basicamente, um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Estas regras incluem: os padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos; as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo, que é chamada de estratégia empresarial; as regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; e as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia.

Objetivos e estratégias parecem possuir conceitos semelhantes; no entanto, são diferentes. Os objetivos apresentam os fins que a empresa está tentando alcançar e as estratégias representam os meios para se atingir esses fins (ANSOFF; McDONNELL, 1993). Para Oliveira (1999), estratégia é definida como um caminho,

ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

Mintzberg (2001) define estratégia como *plan, ploy, pattern, position e perspective*. Estas definições, conhecidas como 5 Ps se complementam, adicionando elementos importantes ao entendimento do conceito de estratégia. Estratégia como plano se refere ao plano de ação conscientemente pretendido pela direção da organização, ajustando-a em cursos de ação pré-determinados. Como manobra, trata-se de um estratagema, com o objetivo de ganhar vantagem sobre os inimigos. Como padrão, se refere a um modelo de um curso de ação. Como posição, a organização é vista em seu meio competitivo. Como perspectiva, pode-se vislumbrar a estratégia como o caráter da organização. É a intenção e comportamento em ação coletiva na busca da missão comum.

Para Mintzberg apud Pontes (1999) cada estratégia corresponde a um padrão de realização. Os padrões não são, necessariamente, decorrentes de planos ou estratégias definidas. As estratégias podem moldar, tanto quanto ser moldadas pela operação. As estratégias são emergentes quando elas surgem em resposta a uma situação envolvente, ou podem ser deliberadas, quando são formuladas e implementadas. Uma estratégia puramente deliberada impede a aprendizagem organizacional, enquanto que estratégias emergentes a facilitam. O autor reconhece que não há estratégias puramente deliberadas ou emergentes, pois as organizações não podem anteciper todas as condições e nem possuem controle total sobre as situações.

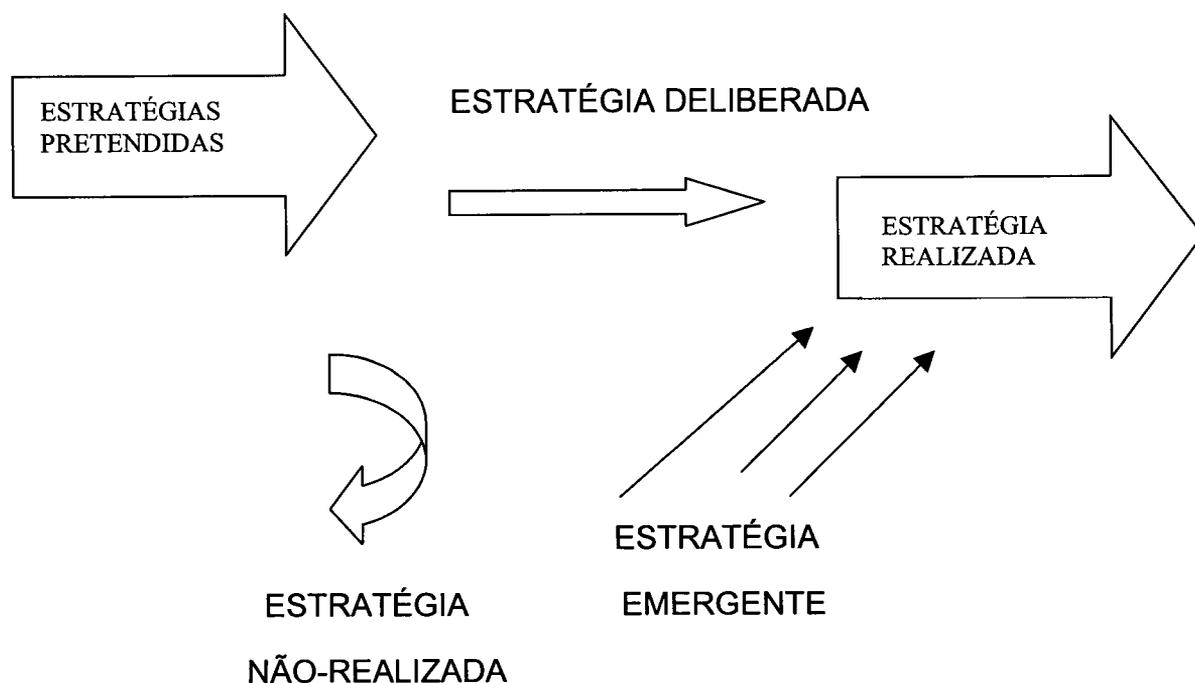


Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg, 2001 – Adaptada

Conforme Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A essência do posicionamento estratégico está em escolher atividades diferentes das atividades dos rivais. Se todas as empresas se desenvolvessem igualmente elas simplesmente se alternariam e a eficácia operacional determinaria o desempenho. Porter (1999) argumenta que a essência da estratégia está em escolher o que não fazer. Ela consiste em exercer opções excludentes na competição, com o objetivo de proteger a empresa contra os imitadores. O autor complementa a conceituação afirmando que estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. O êxito da empresa depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Caso contrário não haverá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

De acordo com Ohmae *apud* Oliveira (1999, p. 177), estratégia é o “modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes”.

A presente pesquisa adota um conceito de estratégia que incorpora as alternativas apontadas por Mintzberg (2001) como um padrão observado num fluxo de decisões ou ações; é a consistência no comportamento, quer seja pretendida (estratégias deliberadas) ou não (estratégias emergentes).

2.4.2 Formas de classificar as estratégias

As estratégias podem ser classificadas de diferentes formas, as quais podem ajudar o executivo a se enquadrar em uma ou mais situações. Oliveira (1999) classifica as estratégias quanto: à amplitude, à concentração, à qualidade dos resultados, à fronteira, aos recursos aplicados e ao enfoque.

Quanto à amplitude as estratégias podem ser: macroestratégia, que corresponde à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente; estratégia funcional, que normalmente está relacionada ao nível tático da empresa; e microestratégia, que corresponde à forma de atuação operacional, relacionada a um desafio ou meta da empresa.

A estratégia pode ser pura ou conjunta, quanto à concentração. Ela é pura quando se tem o desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade e conjunta quando corresponde a uma combinação de estratégias.

As estratégias podem ser fortes ou fracas de acordo com as mudanças ou alterações de impacto que causam na empresa.

Quanto à fronteira, as estratégias podem ser internas, externas ou internas e externas à empresa. Esta última corresponde à situação adequada de estratégias, pois proporciona a interligação entre aspectos internos e externos da empresa.

Quanto aos recursos aplicados, as estratégias podem ser de recursos humanos, de recursos não humanos, onde há a predominância de recursos materiais e/ou financeiros e a conciliação dos dois tipos de recursos aplicados.

As estratégias podem ser pessoais ou empresariais, quanto ao enfoque. As pessoais representam valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de

tarefas pelo executivo; e as empresariais representam a ação da empresa perante seu ambiente.

2.4.3 Tipos de estratégias

Conforme Oliveira (1999), as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

A estratégia de sobrevivência é adotada quando não existe outra alternativa para a empresa, quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas. Existe alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas.

Quando a empresa possui uma série de pontos fortes, mas identifica um ambiente com predominância de ameaças, é preferível a adoção de estratégias de manutenção, o que possibilita a sobrevivência, além da permanência da posição conquistada no mercado.

Quando a empresa tem a predominância de pontos fracos, porém o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, o executivo procura utilizar estratégias de crescimento.

A estratégia de desenvolvimento é utilizada quando há a predominância de pontos fortes e de oportunidades. Com o objetivo de construir novos negócios no mercado, o desenvolvimento da empresa pode ser feito em duas direções, procurando novos mercados e clientes ou novas tecnologias.

2.5 Estratégia de segmentação

2.5.1 A necessidade de segmentação de mercado

De acordo com Churchill e Peter (2000), segmentação de mercado é o processo pelo qual as organizações dividem seu mercado total em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos

de compra semelhantes. Um único composto raramente é adequado para se dirigir a todo o mercado de um produto.

A segmentação de mercado ajuda a selecionar e planejar uma estratégia de marketing de massa, marketing por segmento ou marketing individual. Churchill e Peter (2000) descrevem as abordagens para os mercados servidores dessas três formas de marketing.

As empresas que praticam o marketing não-diferenciado, ou marketing de massa, produzem um único produto ou uma linha de produtos, comercializando-os para todos os clientes com um único composto de marketing (BOONE; KURTZ, 1995). Segundo Kotler (1998) as vantagens tradicionalmente elencadas para este tipo de marketing são: ele cria maior potencial de mercado e leva a custos menores que, por sua vez, representam preços mais baixos ou margens maiores.

De acordo com Boone e Kurtz (1995), embora eficiente do ponto de vista de produção, o marketing de massa oferece riscos inerentes, pois uma empresa que tenta satisfazer a todo o mercado com um modelo padrão enfrenta a ameaça dos concorrentes que oferecem produtos especializados a segmentos menores, cuja satisfação é maior. Muitos críticos apontam que a crescente pulverização do mercado torna o marketing de massa mais difícil. Kotler (1998) afirma que os consumidores são bombardeados por mensagens veiculadas através de um crescente número de canais como redes de televisão, televisão a cabo, rádio, redes de computadores on-line, Internet, serviços de telefonia, como fax e telemarketing, revistas especializadas em nichos e outras mídias impressas. Desta forma, muitas empresas estão abandonando o marketing de massa e adotando micromarketing no nível de segmento, nicho, local ou individual.

A segunda forma de marketing apontada por Churchill e Peter (2000) é o marketing por segmento que utiliza a estratégia de adaptar um composto de marketing a um único mercado-alvo ou usar compostos de marketing separados para atender as necessidades de diferentes mercados-alvo. Entenda-se mercado-alvo como o segmento específico de mercado que uma organização escolhe para atender.

Conforme Kotler (1998), a segmentação é um ponto intermediário entre marketing de massa e marketing individual. Um segmento de mercado é formado por um grande número de compradores identificável em um mercado. Esta forma de segmentação oferece vários benefícios em relação ao marketing de massa. A empresa pode enfrentar um menor número de concorrentes se poucos deles estiverem focando o mesmo segmento de mercado, além de poder criar uma oferta de produtos ou serviços mais ajustada ao mercado-alvo e cobrar um preço mais apropriado. Os canais de distribuição e de comunicação tornam-se mais fáceis.

No marketing diferenciado a estratégia utilizada é de operar em vários segmentos de mercado com ações de marketing projetadas especificamente para cada um deles. Ao satisfazer as necessidades e desejos de vários segmentos, uma estratégia diferenciada pode produzir vendas maiores. Deve haver cuidado para se evitar diferenciar tanto os produtos que os clientes potenciais não saibam o que uma empresa ou suas marcas representam (CHURCHILL; PETER, 2000). Geralmente os custos de produção, de estocagem e promocionais costumam ser maiores no marketing diferenciado. (BOONE e KURTZ; 1995).

Quando a empresa utiliza a estratégia de concentrar-se num único mercado-alvo e adaptar o composto de marketing a ele, trata-se do marketing de nicho. Ele se constitui numa estratégia atraente para as pequenas empresas porque nem sempre exige grandes investimentos. Também permite que a empresa utilize marketing de relacionamento, especializando-se em servir uma categoria de necessidades ou desejos. Porém, ele pode ser arriscado, pois a baixa da demanda pode ameaçar a sobrevivência da empresa (CHURCHILL; PETER, 2000). Conforme Boone e Kurtz (1995), o marketing concentrado ou marketing de nicho tem os seus riscos pelo fato de o crescimento da empresa estar ligado a um segmento específico. Mudanças no tamanho do segmento ou nos padrões de compra do consumidor e a entrada de novos concorrentes no segmento podem resultar em problemas financeiros para a empresa que pratica esse tipo de marketing.

De acordo com Churchill e Peter (2000), a terceira forma de marketing é o individual, que é a estratégia de adaptar compostos de marketing a clientes individuais. Elementos do composto de marketing são personalizados para criar valor para cada indivíduo. Graças à tecnologia moderna este tipo de marketing se

tornou viável. A coleta eletrônica de dados possibilitou reunir e recuperar informações sobre os desejos e necessidades individuais e as compras de muitos clientes potenciais ou passados. Além disso, a tecnologia de fabricação moderna permite que os produtores personalizem bens com eficiência. Cabe lembrar que alguns produtos são adaptados sem exigir mudanças nos elementos do composto de marketing.

2.5.2 Segmentação de mercados de consumo

De acordo com Churchill e Peter (2000), para mercados de consumo a organização pode basear a segmentação em características demográficas, geográficas, psicográficas, baseadas em pensamentos e sentimentos e baseadas em comportamento de compra. Os profissionais de marketing podem usar essas abordagens, combiná-las ou usar outras bases que ajudem a criar valor para os consumidores de forma lucrativa.

A segmentação demográfica envolve dividir o mercado com base em características da população. Segmenta os consumidores com base em variáveis como: sexo, idade, raça ou etnia, nível de renda e padrões de despesas, ocupação, nível de instrução, tamanho e composição da família, estágio no ciclo da vida familiar. Conforme Boone e Kurtz (1995), as grandes quantidades de dados disponíveis ajudam os executivos de marketing a segmentar demograficamente os mercados. De acordo com Kotler (1998), as variáveis demográficas são as bases mais comuns para distinguir grupos de consumidores, pois, além de serem facilmente mensuradas, os desejos, preferências e taxas de uso dos consumidores, estão, freqüentemente, associadas a essas variáveis.

Na segmentação geográfica, o mercado total é dividido em grupos, de acordo com a localização ou outros critérios geográficos, como densidade populacional ou clima. Os mercados podem ser segmentados por países, regiões, estados, cidades ou bairros. A segmentação pode ser baseada em estatísticas que reflitam mudanças na população. Pode-se comparar os desejos e necessidades de vários segmentos geográficos a fim de procurar diferenças (CHURCHILL; PETER, 2000).

A segmentação psicográfica foi desenvolvida com o objetivo de identificar de forma mais específica os consumidores que estariam interessados em determinados produtos (CHURCHILL; PETER, 2000). É um complemento à segmentação por variáveis demográficas ou geográficas, desenvolvendo uma dimensão mais completa do perfil do estilo de vida dos consumidores no mercado-alvo da empresa, ajudando na adequação da sua imagem e dos produtos oferecidos (BOONE; KURTZ, 1995). Envolve a medição de estilos de vida dos consumidores, ou seja, a maneira como as pessoas conduzem sua vida, suas atividades, interesses e opiniões (CHURCHILL; PETER, 2000). Conforme Kotler (1998) ela se torna importante, porque as pessoas pertencentes ao mesmo grupo demográfico podem exibir perfis psicográficos muito diferentes.

Quando o mercado é segmentado de acordo com o que os consumidores pensam e sentem sobre um produto, marca ou valor, ocorre a segmentação baseada em pensamentos e sentimentos. Neste caso, pode-se distinguir os consumidores de acordo com a atitude em relação ao produto ou em relação a inovações, benefícios desejados e disposição para experimentar o produto. (CHURCHILL; PETER, 2000).

A segmentação baseada no comportamento do comprador pode considerar lealdade de marca, frequência de uso e situação de usuário. A lealdade de marca se refere à coerência que os clientes mantêm ao comprar a mesma marca de um determinado produto ou ao demonstrar comprometimento em relação a ela. Com relação à frequência de uso, sabe-se que os consumidores com maior probabilidade de comprar um produto são os mesmos que compraram este produto ou produto semelhante no passado. Os consumidores podem ser categorizados de acordo com a situação de usuário, ou seja, se eles usaram o produto no passado, se o utilizam atualmente, se têm probabilidade de usá-lo no futuro ou se não usam o produto. (CHURCHILL; PETER, 2000).

Kotler (1998) chama de segmentação comportamental a classificação dos consumidores de acordo com o pensamento e o sentimento sobre os produtos e o comportamento como comprador. Os consumidores são divididos em grupos com base em seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um produto. As variáveis comportamentais tomam por base ocasiões, benefícios, status de usuário, taxa de

uso, status de lealdade, estágio de aptidão de compra e atitude para a segmentação.

Cabe lembrar que os segmentos de mercado, para serem úteis, devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis (KOTLER, 1998). Conforme Boone e Kurtz (1995, p. 221), para ser efetiva a segmentação deve atender às seguintes exigências básicas:

1. O segmento de mercado deve ser mensurável em termos de poder de compra e do seu tamanho;
2. Os executivos em marketing devem ser capazes de efetivamente promover e servir o segmento do mercado;
3. Os segmentos do mercado devem ser suficientemente grandes para serem potencialmente lucrativos;
4. O número de segmentos deve se ajustar à capacidade de marketing da empresa.

2.5.3 Segmentação de mercados organizacionais

Conforme Churchill e Peter (2000), para segmentar mercados organizacionais podem-se usar a segmentação geográfica, segmentação baseada no tipo de cliente e segmentação baseada no comportamento do comprador.

O mercado organizacional pode ser segmentado geograficamente. Geralmente, é mais lucrativo concentrar-se em áreas industriais com altas taxas de crescimento ou onde a concentração de clientes ou o clima crie uma forte demanda por um produto.

Quando diferentes tipos de compradores querem diferentes tipos de bens e serviços, segmenta-se por tipo de cliente. Outras duas maneiras de identificar tipos de organização são a segmentação por tamanho e a segmentação por setor.

Muitos aspectos do comportamento do comprador organizacional podem servir como base para segmentação. Alguns deles são citados por Churchill e Peter (2000), como: segmentação baseada na lealdade a um fornecedor específico, o tamanho médio de cada compra feita pelo comprador, a frequência de uso da organização e a importância que compradores organizacionais dão a atributos particulares do produto.

2.5.4 O processo de segmentação de mercado

No procedimento formal para identificar os principais segmentos de mercado, Kotler (1998) identifica o estágio de levantamento, o estágio de análise e o estágio de classificação de perfil.

No estágio de levantamento são feitas entrevistas exploratórias e focalizados grupos para obtenção de informações sobre motivação, atitudes e comportamento, preparando um questionário formal para coleta de dados.

A análise fatorial é aplicada aos dados para remover variáveis altamente correlacionadas. A análise de conglomerados é aplicada para criar um número específico de segmentos altamente diferenciados.

O perfil de cada conglomerado é classificado em termos de atitudes, comportamento, demografia, psicografia e padrões de mídia distintos e é nominado com base na característica dominante.

A segmentação de mercado deve ser periodicamente refeita porque os segmentos de mercado mudam.

De acordo com Churchill e Peter (2000), o processo de segmentação de mercado inclui os seguintes passos: análise das relações cliente-produto, investigação das bases de segmentação, desenvolvimento do posicionamento do produto e a seleção de uma estratégia de segmentação.

O processo de segmentação começa com a análise das relações entre os clientes e os bens ou serviços a serem oferecidos. Podem ser identificados os tipos de consumidores ou organizações com mais probabilidade de comprar o produto, como esses compradores definem valor e como fazem compras.

Depois, determina-se as bases para a segmentação, que são as dimensões em que o mercado é dividido. Não existe uma única maneira científica de decidir quais bases usar para criar os segmentos. São utilizadas descobertas de pesquisa, experiência e intuição para decidir que bases devem resultar nos segmentos mais significativos.

Em seguida, é realizado o posicionamento do produto, decidindo como distingui-lo dos concorrentes ou de outras classes de produto, de acordo com os seus atributos, usos ou usuários pretendidos. O produto é posicionado em relação a produtos concorrentes na mente de compradores potenciais. Existem vários tipos diferentes de posicionamento. Churchill e Peter (2000) citam os posicionamentos por concorrentes, por atributos, por usuário e por classe de produto.

Cobra (1992) descreve os seguintes passos para o correto posicionamento de um produto em seus respectivos segmentos de mercado: identificar necessidades não satisfeitas e os agrupamentos homogêneos de consumidores com essas necessidades; avaliar o potencial de compra desses grupos; escolher os que se deseja atingir; identificar o posicionamento de cada produto concorrente e desenvolver uma estratégia capaz de diferenciar o produto em seus respectivos segmentos de mercado.

O último passo é a seleção de uma estratégia de segmentação; marketing de massa, marketing por segmentos, marketing individual ou não servir o mercado. No caso da seleção pelo marketing por segmento ou o marketing individual, a organização precisa escolher quais mercados-alvo pretende servir, tomando por base os seguintes critérios: mensurabilidade do segmento, tamanho, crescimento esperado, concorrência, custo para atingi-lo, objetivos e forças organizacionais. Após a seleção, dentro destes critérios, as organizações tentam desenvolver compostos de marketing que ofereçam bom valor para compradores potenciais.

2.5.5 Mercado-alvo

Após a empresa identificar suas oportunidades de segmento, precisará avaliá-los e decidir em quantos e quais atuar. De acordo com Kotler (1998), neste momento ela avaliará dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa.

Um segmento é potencialmente atrativo se possui característica adequada de tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escala, risco baixo, além de facilidade de persuasão dos membros em mudar de marca e volume de compra dos consumidores.

Posteriormente, a empresa deve considerar se é interessante investir no segmento, dados os seus objetivos e recursos disponíveis.

Na avaliação e seleção dos segmentos algumas considerações a serem observadas, propostas por Kotler (1981), são: a escolha ética de mercados-alvo, inter-relacionamentos de segmentos e supersegmentos, planos de invasão segmento a segmento e cooperação entre seguimentos.

Com relação à escolha ética de mercados-alvo, o problema fica centrado em como e por que atingi-lo. Os interesses da empresa e das pessoas envolvidas no mercado-alvo devem ser atendidos.

O inter-relacionamento de segmentos deve ser atendido em termos de custos, desempenho e tecnologia. Ao invés de atuar em segmentos isolados pode-se atuar em supersegmentos, onde são compartilhadas algumas similaridades exploráveis.

A empresa deve entrar em um segmento por vez, mesmo que ela planeje atingir um supersegmento, a fim de ocultar seu grande plano. Muitas empresas falham ao desenvolver um plano de invasão em longo prazo, elas têm dificuldade de assinalar a seqüência e o momento das entradas nos segmentos de mercado. Outro problema é quando se deparam com mercados bloqueados, que pode ser resolvido com uma abordagem de megamarketing. Kotler (1998) conceitua megamarketing como a coordenação estratégica de habilidades econômicas, psicológicas, políticas e de relações públicas para obtenção da cooperação das partes envolvidas de modo que haja a entrada ou operação em determinado mercado.

A cooperação entre segmentos é atingida, principalmente, com a indicação de gerentes com autoridade e responsabilidade suficientes, que não fiquem focados apenas em seu segmento. Devem estar preparados para cooperar no interesse do desempenho global da empresa.

Finalizando, para a seleção de segmentos de mercado a empresa pode considerar cinco padrões: concentração em segmento único (a empresa seleciona um único mercado); especialização seletiva (a empresa seleciona alguns segmentos); especialização por produto (a empresa se concentra na fabricação de um produto vendido a diversos segmentos); especialização por mercado (a empresa

concentra-se em atender muitas necessidades de um grupo específico de consumidores); e cobertura ampla do mercado (a empresa tenta atender todos os grupos de consumidores com todos produtos que possam necessitar) (KOTLER, 1998).

3 METODOLOGIA

De acordo com Alves Filho (2000), as ciências têm como função principal o aperfeiçoamento da relação do homem com o seu mundo, por meio do acervo de conhecimentos – o conhecimento denominado científico.

Lakatos e Marconi (1991) apontam quatro tipos de conhecimentos existentes, que são: o conhecimento popular, o conhecimento filosófico, o conhecimento religioso e o conhecimento científico.

O conhecimento científico se diferencia dos outros por se tratar de um conhecimento real, porque lida com fatos. Constitui um conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência. É sistemático, já que se trata de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de idéias, uma teoria. É verificável, as afirmações que não podem ser comprovadas não pertencem ao âmbito da ciência. Trata-se de um conhecimento falível, em virtude de não ser um conhecimento definitivo, absoluto ou final. É aproximadamente exato, pois novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Na busca desse conhecimento, todas as ciências utilizam métodos definidos pelas mesmas autoras como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

De acordo com Richardson et al. (1999), nas ciências sociais esses métodos abrangem as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema. As pesquisas documentárias exploram a análise de conteúdo e a análise histórica.

Este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos adotados no trabalho. Na primeira seção será especificado seu caráter qualitativo. Na segunda seção será descrita a parte complementar do *design* da pesquisa, compreendendo a

configuração da pesquisa como estudo de caso e a identificação dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 A abordagem qualitativa

Conforme Triviños (1987), existem pelo menos duas dificuldades para se definir o que se entende por pesquisa qualitativa. Uma delas diz respeito à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação, aos limites deste campo de investigação. A segunda surge na busca de uma concepção precisa da idéia de pesquisa qualitativa e emerge dos suportes teóricos fundamentais que a alimentam.

No âmbito da primeira dificuldade, Merriam *apud* Alves Filho (2000), considera que a pesquisa qualitativa é um conceito 'guarda-chuva', que cobre diversas formas de investigação, ajudando a compreender e descrever o significado dos fenômenos sociais com a menor ruptura possível do ambiente natural.

Quanto à segunda dificuldade, a pesquisa qualitativa foi dominada, em princípio, pelo funcionalismo e pelo estruturalismo-funcionalismo, com raízes no positivismo. A estes se seguiu a pesquisa qualitativa de natureza fenomenológica, como forte reação ao enfoque positivista nas ciências sociais. Outra base teórica foi o enfoque histórico-estrutural, que emprega o método dialético e busca assinalar as causas e as conseqüências dos problemas, suas contradições, suas relações, suas qualidades, suas dimensões quantitativas, e realizar por intermédio da ação um processo de transformação da realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Goldenberg (1999) chama a atenção para o fato que grande parte dos problemas teórico-metodológicos é decorrente da tentativa de se ter como referência, para as ciências sociais, o modelo positivista das ciências naturais, não se levando em conta a especificidade dos objetos de estudo das ciências sociais. Na pesquisa qualitativa não existem regras precisas e passos a serem seguidos, o bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador.

Dentro deste contexto, a delimitação do objeto de estudo, as características do indivíduo, organização ou grupo que foram estudados, as dificuldades e os limites da pesquisa, as contradições apresentadas, a consistência ou inconsistência das

respostas, devem ser claramente explicitadas pelo pesquisador para que outros pesquisadores analisem as conclusões obtidas. (GOLDENBERG, 1999).

Na visão de Mason *apud* Pontes (1999), a abordagem qualitativa pode e deve ser:

- sistemática e rigorosamente conduzida (contudo, sem os caracteres das abordagens rígidas e estruturadas para testar experiências);
- estrategicamente gerenciada flexível e contextual, em função da sensibilidade do pesquisador às mudanças de contextos (a pesquisa pode tomar novas formas como nuvens);
- reflexiva com atuação crítica do pesquisador, enquanto obtenção de dados, baseada na idéia de não ficar neutro no seu papel durante o processo de pesquisa;
- combinada sem problemas com diversos métodos, inclusive os quantitativos;
- conduzida dentro do caráter ético, considerando o contexto político.

3.2 Design da pesquisa

De acordo com Yin *apud* Alves Filho (2000), *design* da pesquisa é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos com as questões iniciais e com suas conclusões. Ainda de acordo com o mesmo autor, os principais componentes do *design* de uma pesquisa são as questões de estudo, suas proposições/objetivos, sua unidade de análise, o elo lógico entre os dados e as proposições e o critério para interpretar as descobertas.

Parte do design da pesquisa já foi definida, tais como as questões de estudo, os objetivos gerais e específicos e o caráter qualitativo da investigação. Esta seção abordará o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, seguindo-se as definições a respeito da análise e coleta de dados.

3.2.1 A pesquisa como estudo de caso

De acordo com Bruyne et al. (1977), um grande número de pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares. O estudo de caso reúne informações numerosas e detalhadas com vistas a apreender a totalidade de uma situação. O estudo de caso abrange desde técnicas como observações, entrevistas, documentos, até técnicas mais refinadas como observação participante, sociometria aplicada à organização, pesquisa do tipo etnográfica.

Conforme o mesmo autor, alguns estudos têm um intento de exploração, tentando descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas, preparando o caminho para pesquisas ulteriores. Outros são essencialmente descritivos e tomam a forma de uma monografia, empenhando-se em descrever toda a complexidade de um caso concreto sem pretender obter o geral. Outros perseguem um objetivo prático e utilitário, porque visam a estabelecer o diagnóstico de uma organização ou a fazer sua avaliação, procurando prescrever uma terapêutica ou mudar uma organização.

De acordo com Triviños (1987), entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes. Caracteriza-se fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados, pelo emprego de uma estatística simples. O estudo de caso não foi uma classe de pesquisa típica do modelo positivista, tão inclinado a quantificação das informações.

Embora o estudo de caso seja freqüentemente de natureza qualitativa, na coleta e no tratamento dos dados, ele pode também se centralizar no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos. Da mesma forma como em sua aplicação à mudança, ele pode visar a retrazar as fases de um fenômeno em relação com o que ocorreu na organização durante o período submetido à investigação, pode, igualmente, basear-se em várias medidas diacronicamente, trazer à luz, por uma análise de séries cronológicas, a seqüência da mudança e as relações de causa e efeito entre variáveis intervenientes (BRUYNE et al., 1977).

Bogdan *apud* Triviños (1987) distingue vários tipos de estudos de caso. O primeiro é o estudo de caso histórico-organizacional, onde o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. Existem, ainda os estudos de caso observacionais, que consiste numa categoria típica de pesquisa qualitativa. A técnica de coleta de informações mais importante é a observação participante. O que interessa nesta modalidade é parte da organização e não a organização como um todo, como no caso do estudo histórico-organizacional. No estudo de caso denominado história de vida a técnica utilizada para pesquisa é a entrevista semi-estruturada, complementada pela revisão de documentos, obras e entrevistas com pessoas vinculadas ao sujeito em estudo. Existem outros estudos de caso como:

estudo de caso de uma comunidade, análise situacional (refere-se a eventos específicos que ocorrem numa organização) e microetnográficos (focaliza aspectos muito específicos de uma realidade maior). As comparações entre dois ou mais enfoques específicos dão origem aos estudos comparativos de casos. Finalizando, os estudos multicasos abrem a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos ou organizações sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa.

3.2.2 Coleta e análise de dados

A pesquisa qualitativa, que configura a natureza do presente trabalho de investigação, não é um processo linear realizado passo-a-passo. A coleta e análise de dados constituem atividades simultâneas. Conforme Triviños (1987), o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente. As idéias expressas por um sujeito numa entrevista, imediatamente analisadas e interpretadas, podem recomendar novos encontros com a mesma pessoa ou outras, para aprofundamento do assunto ou exploração de outros tópicos de interesse para esclarecimento do problema inicial.

A coleta de dados numa pesquisa apóia-se em várias técnicas, cada uma das quais satisfazendo as regras próprias de utilização. Várias técnicas podem ser empregadas numa mesma pesquisa para reunir dados ao mesmo tempo disponíveis, acessíveis e conformes a seu objeto de investigação. Na presente pesquisa foram utilizadas, como técnica de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. (BRUYNE et al., 1977).

De acordo com Triviños (1987), no enfoque qualitativo pode-se usar a entrevista estruturada, ou fechada, a semi-estruturada e a entrevista livre ou aberta. Para o mesmo autor, a entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Podemos entender entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas

experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Para Bailey *apud* Pontes (1999), na análise documental os documentos permanecem os mesmos ao longo do tempo, constituem uma fonte não reativa e permitem o estudo das pessoas às quais o pesquisador não tem acesso físico. Conforme Alves Filho (2000), a análise documental pode proporcionar ao pesquisador dados ricos, evitando a perda de tempo com o levantamento de campo, e é orientada para diversos tipos de documentos como arquivos históricos, registros estatísticos, relatórios, jornais e revistas especializadas, atas de reunião de Diretoria, disponíveis na organização ou fora dela.

3.3 A operacionalização da pesquisa

Quando da elaboração do projeto de pesquisa, realizou-se uma revisão bibliográfica, visando o levantamento de publicações que permitissem um posicionamento sobre os assuntos relacionados com a pergunta de pesquisa proposta. A revisão bibliográfica estendeu-se durante todo o trabalho, realimentando e atualizando os resultados obtidos a cada etapa.

Utilizaram-se especificamente as bibliotecas: Central da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Setorial do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC, da Universidade Paranaense (UNIPAR), da Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná (UNICENTRO), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), assim como o acervo particular de professores da UFSC, UNIOESTE e de funcionários do Banco do Brasil.

Um primeiro estudo exploratório foi realizado na época de elaboração do projeto, para verificar a pertinência do tema e as possibilidades concretas de realização da pesquisa. Foram feitas visitas ao Banco do Brasil, nas Superintendências Regional de Cascavel, Estadual e Agência Migrante-Cascavel, no Paraná, onde se conversou com funcionários que vivenciaram parcela ponderável da vida da organização, obtendo-se informações e opiniões, que indicaram a possibilidade de continuação do trabalho. Nessa fase foi coletado material na organização e nas bibliotecas citadas.

Neste sentido, a coleta procedeu-se primeiramente realizando-se uma revisão bibliográfica com a finalidade de fundamentar teoricamente a pesquisa e de elaborar metodologias que orientassem a pesquisa de campo.

Delineados os caminhos de exploração, partiu-se para a coleta de dados secundários. Nessa fase elaborou-se um quadro histórico do Banco do Brasil e do Sistema Financeiro Nacional, baseado em revistas especializadas, periódicos, livros, dissertações, teses, documentos e publicações da própria empresa, os quais, inclusive, orientaram as entrevistas. Esses dados também visaram retratar o ambiente objetivo da organização, para posteriormente compará-lo com ambiente subjetivo (CHILD e SMITH *apud* MELLO, 1997; VARASCHIN, 1998), isto é, aquele que a organização tomou por base para desenvolver suas estratégias (ORSSATTO, 1995).

A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas, por ser esta forma de coleta considerada a mais relevante para este tipo de pesquisa. (ORSSATTO, 1995).

Foram realizadas oito entrevistas (duas na Unidade Estratégica de Negócios Varejo e Serviços, em Brasília - DF, duas na Superintendência Estadual do Paraná, em Curitiba – PR, uma na Unidade Regional de Gestão de Pessoas Curitiba – PR, uma na Superintendência Regional de Curitiba II, duas nas Agências Migrante-Cascavel e Terra Roxa, no Paraná). As duas entrevistas efetuadas com os membros da UEN Varejo e Serviços foram consideradas importantes por terem sido feitas com a gerente-executiva responsável pelas estratégias de segmentação para o mercado Pessoa Física, sendo a principal figura em todo o processo que o banco passou nos últimos cinco anos quanto à segmentação e outras estratégias de Marketing e com a Gerente de Divisão de Pessoas Físicas que era a responsável direta pela operacionalização dessas estratégias. Foi dada ênfase também aos membros da Superintendência do Estado do Paraná, os quais ainda participam no treinamento dos funcionários e na implantação do projeto de segmentação nas agências do estado. No decorrer do trabalho, foram realizadas outras entrevistas complementares com pessoas que estão vivenciando o processo de adaptação estratégica, com o intuito de ajudar a construir o ambiente objetivo da empresa

estudada e de auxiliar a checagem dos dados primários mediante cruzamento das informações.

As entrevistas foram marcadas através de e-mail ou contato telefônico com o escolhido. A entrevistadora apresentava-se como aluna do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC, elaborando uma dissertação de mestrado sobre o desenvolvimento e implantação das estratégias de segmentação no Banco do Brasil. Solicitava-se a entrevista, respeitando local, data e horário desejado pelo entrevistado. As duas entrevistas realizadas em Brasília tiveram como entrevistador Márcio Roberto Barriviera, funcionário do banco e também mestrando em Engenharia de Produção pela UFSC.

No início da entrevista informava-se sucintamente os objetivos da pesquisa, e solicitava-se a permissão para gravá-la. Aos entrevistados era informado que as entrevistas seriam numeradas seqüencialmente, na ordem de sua ocorrência, sem associá-las à lista dos informantes. (A nominata dos entrevistados consta do anexo um). Com o objetivo de estabelecer um contato mais próximo com o entrevistado, pedia-se a ele uma exposição sobre sua trajetória de trabalho, traçando-se um perfil profissional do mesmo. Nesta primeira exposição encadeava-se o restante da entrevista. A duração média de cada entrevista foi de uma hora.

As novas entrevistas possuíam um caráter realimentador, de crescimento e esclarecedor em relação às anteriores. Relata-se a não ocorrência de relatos contraditórios para os mesmos fatos por entrevistados diferentes.

As gravações foram transcritas, estando, tanto as fitas como as transcrições à disposição dos interessados.

De acordo com Yin *apud* Orssatto (1995), a análise dos dados de um estudo de caso consiste na tabulação, exame ou por outro lado recombinação das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo. O modo de análise das evidências coletadas foi baseado na comparação com o referencial teórico disponível.

Na análise interpretativa foram levados em conta três aspectos levantados por Triviños (1987): os resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos,

idéias dos documentos; a fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); e a experiência pessoal do investigador.

3.4 Limitações da pesquisa

A unidade temporal do estudo foi um fator limitativo. Os dados obtidos até 2001 não proporcionaram a análise do ciclo completo até a total implantação do projeto de segmentação objeto da pesquisa.

O estudo se limitou ao desenvolvimento e implantação do projeto de segmentação do mercado de pessoas físicas do Banco do Brasil, no período abrangido pelo trabalho. A proposta inicial era fazer a análise do segmento do consumidor não cliente (usuário), o qual ainda não foi objeto de pesquisa do banco.

A intenção ao final do trabalho era poder contar com a participação de mais dois bancos de importância no contexto nacional. Talvez a ampliação da pesquisa para outras instituições bancárias pudesse deixar vislumbrar alternativas diferentes de segmentação, ou servir de base para a construção de relacionamentos agregadores de valor.

4 O CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO

Os objetivos deste capítulo são: contextualizar o setor bancário brasileiro; descrever como se estruturou o Banco do Brasil ao longo de sua história; como se entendeu a questão da segmentação, em vista da necessidade de implantação e desenvolvimento de novas estratégias na atualidade; e por que o banco escolheu a forma de segmentação utilizada no momento presente.

4.1 O Sistema Financeiro Nacional

De acordo com Montoro Filho et al. (1997), o tamanho e a diversificação do sistema financeiro é um dos indicadores econômicos utilizados para avaliar o grau de desenvolvimento de um país.

Os sistemas financeiros são o espelho da maturidade econômica das nações. As formas como se encontram estruturados os canais de transferências de fundos, de unidades superavitárias para unidades deficitárias, definem diferentes graus de eficiência com que a economia maximiza o bem-estar corrente e viabiliza o crescimento futuro (KAUFMAN *apud* ROSSETTI, 1997, p. 638).

Para Montoro Filho et al. (1997), o sistema financeiro é visto como sendo um fundo no qual as unidades deficitárias retiram recursos e as superavitárias os depositam. A transferência dos recursos dos agentes superavitários para os deficitários, realizada pelo sistema financeiro, recebe o nome de processo de intermediação financeira (SILVA, 1996). De acordo com Gremaud (1996), por constituir-se no elo entre poupança e investimento, o sistema financeiro potencializa os investimentos, desempenhando importante função no desenvolvimento econômico. O sistema financeiro permite o direcionamento dos recursos para as atividades de maior rentabilidade e viabiliza a ampliação das escalas de produção, permitindo a realização de investimentos mais capital intensivos.

4.2 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

O setor financeiro é subdividido em quatro mercados: o monetário, o de crédito, o de capitais e o cambial. Esses mercados são subdivididos em dois subsistemas: o normativo e o de intermediação.

O subsistema normativo congrega as autoridades monetárias, responsáveis pela disciplina operacional e pela liquidez do sistema. É constituído pelo Conselho Monetário Nacional, CMN, pelo Banco Central do Brasil, BACEN, e pela Comissão de Valores Mobiliários, CVM. Esses órgãos são responsáveis pela formulação, execução e acompanhamento das políticas monetárias, de crédito, de emissão de capitais e cambial, estabelecem normas para emissão e negociação de emissões de capital e fiscalizam as operações praticadas no segundo subsistema. O CMN é o órgão máximo do sistema financeiro nacional, e é por meio de resoluções, circulares e instruções, decorrente de suas decisões, que o BACEN fiscaliza, controla e regula a atuação dos intermediários financeiros. O CMN, ainda, se responsabiliza pela harmonização das políticas monetárias com as demais ações do governo (ROSSETTI, 1997; MONTORO FILHO et al., 1997).

O subsistema de intermediação congrega as instituições bancárias, não bancárias e auxiliares. São consideradas instituições bancárias as que captam depósitos a vista. As que lastreiam suas operações ativas com outras formas de captações são definidas como não bancárias. Fazem parte deste complexo os bancos comerciais, de desenvolvimento e de investimento, sociedades de crédito e de arrendamento mercantil, instituições de mercados de capitais e bancos múltiplos (ROSSETTI, 1997).

O banco comercial é uma instituição financeira pública ou privada especializada em operações de crédito de curto e médio prazo. A atividade dos bancos comerciais compreendem duas funções básicas: receber depósitos e efetuar empréstimos. Seu objetivo é proporcionar crédito ao comércio, à indústria, à agricultura, às empresas prestadoras de serviço e às pessoas. Os bancos são obrigados por lei a manter reservas iguais a um certo percentual dos depósitos a vista, que é fixado pelo BACEN, como instrumento de que dispõe para controlar os meios de pagamento. Os bancos comerciais mantêm títulos federais, estaduais e municipais. Mantém, também, encaixes voluntários no BACEN, com o intuito de atender a desequilíbrios momentâneos de caixa, em geral provocados pelo serviço de compensação de cheques (SILVA, 1996; MONTORO FILHO et al., 1997).

Conforme Montoro Filho et al. (1997), o Banco do Brasil, após o Plano Cruzado (1986), deixou de ser autoridade monetária, ao perder a conta 'movimento', que lhe

permitia sacar, a custo zero, volumes monetários contra o Tesouro Nacional. Com essa massa monetária atendia as demandas de crédito do setor estatal. O Banco do Brasil, na atualidade, é considerado como banco comercial, embora gerencie uma série de programas do governo federal, notadamente o de crédito rural. De acordo com Silva (1996), o Banco do Brasil acumula as funções de banco comercial e de autoridade monetária. Além das atribuições de um banco comercial, pode-se destacar outras atribuições específicas, como:

- ser agente financeiro do governo federal;
- adquirir e financiar estoques de produção exportável;
- executar a política de preços mínimos dos produtos agropastoris;
- ser agente pagador e recebedor fora do País;
- executar o serviço de compensação de cheques e de outros papéis;
- realizar operações de compra e venda de moeda estrangeira;
- dar execução a política de comércio exterior;
- financiar as atividades industriais e rurais e difundir e orientar o crédito, inclusive as atividades comerciais, suplementando a ação da rede bancária (SILVA, 1996, p. 103).

4.3 Evolução do Sistema Financeiro Nacional e o Banco do Brasil

A evolução do Sistema Financeiro Nacional pode ser dividida em quatro seções: a primeira se refere ao período que se inicia com a vinda da família real (1808) e vai até 1945; a segunda aborda a evolução do sistema financeiro nacional no pós-guerra (1945) até as reformas de 1964-65; a terceira analisa a fase compreendida entre 1964 e a implantação do Plano Real (1994); por fim, a quarta focaliza o período da implantação do Plano Real até os nossos dias.

4.3.1 Primeiro período: da vinda da Família Real (1808) a 1945

De acordo com Banco do Brasil (2001), em 1808 o Brasil passou a sede da Coroa, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro. Ele trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. Fundado em 12 de outubro, foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses. Iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 25 de abril de 1821 o banco entra em crise, devido ao retorno de D. João VI e a Corte para Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no banco.

Em 1829 foi promulgada a lei que extinguiu o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

O Banco do Brasil foi restabelecido em 1833, porém o verdadeiro segundo Banco do Brasil, ao qual se fundiram um banco também denominado Banco do Brasil, criado em 1851 e o Banco Comercial do Rio de Janeiro, foi criado em 1853, passando a funcionar em 1854, sem a interveniência do Governo na condução das operações comerciais (BANCO DO BRASIL, 2001).

Em 1836 foi fundado o Banco do Ceará; em 1838, o Banco Comercial do Rio de Janeiro; em 1845, o Banco da Bahia; em 1847, o Banco do Maranhão; em 1851, o Banco Comercial de Pernambuco. Em 1853 houve a primeira fusão de bancos. O Banco Comercial do Rio de Janeiro foi absorvido pelo Banco do Brasil. Em 1863, os bancos estrangeiros, *London, Brazilian Bank* e *Brazilian and Portuguese Bank*, se instalaram no Brasil. Neste período houve crescimento da intermediação financeira, não só pelas bases institucionais, mas pelas condições favoráveis na economia brasileira (MONTORO FILHO et al., 1997).

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de ineficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. Com a Lei 1.349, de 1866, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sob hipoteca (BANCO DO BRASIL, 2001).

Conforme o mesmo autor, a partir do final dos anos 80, o banco passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888. Em 1889, com a proclamação da República, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia. Em 1892 houve a fusão com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil.

A terceira e atual fase jurídica do banco, tem origem com o decreto 1.455, de 30 de dezembro de 1905 (BANCO DO BRASIL, 2001).

No período entre as grandes guerras, houve expansão da atividade financeira. Criou-se a Inspeção Geral dos Bancos (1920), a Câmara de Compensação (1921), a Carteira de Redescontos do Banco do Brasil (1921), e a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (1937) (BANCO DO BRASIL, 2001; MONTORO FILHO et al., 1997).

De acordo com os mesmos autores, entre 1940 e 1945 o número de estabelecimentos bancários passou de 1.360 para 2.074. Em 1941, o Banco do Brasil inaugura sua primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai, e no mesmo ano foi instalada a Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, substituída em 1953 pela Carteira de Comércio Exterior.

4.3.2 Segundo período: do pós-guerra (1945) às reformas de 1964/65

Nas duas décadas posteriores à Segunda Grande Guerra, a economia brasileira buscou o crescimento acelerado, resultando em mudanças substantivas na estruturação da produção, na composição da oferta agregada, nos processos de acumulação, nos padrões de expansão industrial e nas aspirações sociais de consumo (LOPES; ROSSETTI, 1996).

O crescimento econômico do país observado neste período, bem como a existência de uma inflação crônica e ascendente, propiciou a expansão e consolidação dos intermediários financeiros (MONTORO FILHO et al., 1997; VASCONCELOS, 2000).

Conforme Lopes e Rossetti (1996, p. 315), nesse período ocorreram as seguintes principais transformações no sistema financeiro nacional:

1. Consolidação e penetração no espaço geográfico da rede de intermediação financeira de curto e médio prazos, com a conseqüente expansão, a taxas anuais elevadas, do número de agências bancárias nas diferentes regiões geoeconômicas do país.
2. Implantação de um órgão normativo, de assessoria, controle e fiscalização do sistema financeiro, como primeiro passo efetivo para a criação de um banco central no país – a Superintendência da Moeda e do Crédito, SUMOC.

3. Criação de uma instituição financeira central de fomento, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE, para centralização e canalização de recursos de longo prazo, essencialmente destinados à implantação de setores básicos de infra-estrutura na economia do País.
4. Criação de instituições financeiras de apoio a regiões carentes, como o Banco do Nordeste do Brasil, o Banco de Crédito da Amazônia, e, já no final do período, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, integradas à política de redução dos desníveis regionais de desenvolvimento econômico.
5. Desenvolvimento espontâneo das companhias de crédito, financiamento e investimento, para captação e aplicação de recursos em prazos compatíveis com a crescente demanda de crédito a médio e longo prazos, exercida por empresas e consumidores, em decorrência da implantação de novos setores industriais no país, produtores de bens de capital e de consumo de uso durável.

Conforme Alves Filho (2000), nesta fase, as autoridades monetárias brasileiras eram a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), o Banco do Brasil e o Tesouro Nacional, que, em conjunto, exerciam funções típicas de um banco central, paralelamente ao desempenho de suas atribuições próprias.

4.3.3 Terceiro período: o das reformas de 1964-65 à implantação do Plano Real (1994)

Apesar de todo o desenvolvimento do período anterior, o mercado financeiro consistia basicamente no setor bancário. Por meio da Lei 4.380, de 21 de agosto de 1964, criou-se o Banco Nacional de Habitação (BNH), extinto e incorporado à Caixa Econômica Federal (CEF), e institucionalizou-se o Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Pela Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, instituiu-se a reforma bancária que criou o Banco Central do Brasil (BACEN) e o Conselho Monetário Nacional (CMN), além de definir as características e as áreas de atuação das diversas instituições financeiras. O mercado de capitais foi disciplinado pela Lei 4.728, de 14 de julho de 1965. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois. (BANCO DO BRASIL, 2001; GREMAUD, 1996; MONTORO FILHO et al., 1997; SOUZA, 1996; VASCONCELOS, 2000).

Lopes e Rossetti (1996) consideram que o sistema financeiro brasileiro passou a contar com maior e mais diversificado número de intermediários financeiros não bancários com áreas específicas de atuação. Ao mesmo tempo foi ampliada a pauta

de ativos financeiros, abrindo-se um novo leque de opções para aplicação de poupanças. Criavam-se, desse modo, condições mais efetivas para ativação do processo de intermediação.

Conforme Montoro Filho et al. (1997) e Vasconcelos (2000), a idéia da reforma era abrir a economia brasileira, com o fim de acoplá-la ao sistema financeiro internacional. Neste período, também, foi criado o mecanismo da correção monetária.

De acordo com Gremaud (1996), a estrutura básica montada neste período foi sendo complementada ou alterada ao longo do tempo. Criou-se o Sistema Financeiro de Saneamento (SFS), a Superintendência de Seguros Privados (Susep), as entidades abertas de previdência privada e a oficialização do processo de conglomeração do sistema bancário em 1988, com a institucionalização dos chamados bancos múltiplos.

Como consequência dos efeitos da política econômica do Governo, com a queda da taxa de inflação, muitos bancos se tornaram deficitários, provocando sua absorção por empresas bancárias superavitárias. A partir de 1968 observou-se um movimento de formação de conglomerados financeiros médios e grandes na economia brasileira.

A ação das autoridades monetárias foi a de incentivar e facilitar o processo de fusões e incorporações na rede bancária, tomando uma série de medidas que objetivaram aumentar a receita dos bancos e diminuir seus custos operacionais. (MONTORO FILHO et al., 1997; VASCONCELOS, 2000).

Conforme os mesmos autores houve uma diminuição gradativa do número de bancos neste período, passando de 338 (1960) para 216 (1968) e de 155 (1971) para 109 (1974). Atualmente há cerca de 240 bancos entre comerciais e múltiplos.

Com relação à criação e regulamentação dos bancos múltiplos, Souza (1996) afirma que a inovação importante que ocorreu no Sistema Financeiro foi a permissão aos intermediários financeiros de organizarem-se em bancos múltiplos, pelo CMN, em dezembro de 1977. Conforme Vasconcelos (2000), através da Constituição de 1988 procurou-se promover a concorrência no setor financeiro, facilitando a entrada

de novas instituições nessa área. As instituições existentes tiveram um prazo para se reorganizarem e se transformarem em bancos múltiplos. De acordo com a Resolução 2.099, de 20 de agosto de 1994, do BACEN, o banco múltiplo deve constituir-se no mínimo com duas das seguintes carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimento: comercial; de investimento e/ou desenvolvimento; de crédito imobiliário; de crédito, financiamento e investimento; de arrendamento mercantil.

4.3.4 Quarto período: da implantação do Plano Real (1994) até os dias atuais

De acordo com Alves Filho (2000), as características atuais do sistema bancário brasileiro derivam de fatores localizados no âmbito externo, sofrendo o impacto da globalização da economia, e no âmbito interno do país, pressionado pelas medidas governamentais de estabilização e reestruturação da economia.

Para Albertin (1999), uma das mais importantes características do novo ambiente empresarial é a globalização, significativa para o setor bancário, desde a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado nacional e a entrada de instituições nacionais no mercado internacional, até a realização de parte de seus processos em localidades diferentes.

O efeito da globalização na área produtiva e no comércio se desenvolve de forma mais lenta, promovido pela formação de blocos econômicos, de acordos tarifários e da integração de processos industriais localizados nos diversos países. A velocidade do efeito da globalização no setor financeiro é enorme, em função das redes de comunicação de dados entre os centros financeiros mundiais, acarretando, em muitos países, o processo de fusão e aquisição de bancos e instituições financeiras (ALVES FILHO, 2000).

A globalização de mercado e o aumento da base de clientes exigiram esforço tecnológico para a massificação do atendimento e a introdução de novas tecnologias. Conforme Albertin (1999), a utilização de tecnologia de informação, no princípio, foi justificada pela necessidade de atender um número significativo de clientes e de produtos e serviços, e pela necessidade de redução de custos. Atualmente, essa utilização é justificada pela melhoria de qualidade que ela permite

em relação aos produtos e serviços e, conseqüentemente, no atendimento aos clientes. Por fim, é justificada como a maneira de os bancos nacionais se tornarem mais competitivos e entrarem no ambiente de economia digital.

O mesmo autor acredita que os bancos que não aderirem ao mercado eletrônico tendem a ter seus mercados reduzidos ou eliminados. Além disso, pequenas instituições não terão condições de competir, devido principalmente ao alto investimento necessário. Por outro lado, o comércio eletrônico, por estar no estágio inicial e com aplicação ainda restrita, oferece grandes oportunidades ao setor bancário e um caminho promissor para as organizações que souberem aproveitar seu potencial de forma inovadora e ágil.

A crise no setor bancário, ocorrida na atualidade, também se deve à contenção do processo inflacionário e a diversos planos de estabilização adotados pelo Governo, principalmente a partir de 1994, com a introdução do Plano Real, levando os bancos a um processo de readaptação estratégica (PONTES, 1999).

De acordo com Troster (1997), a crise bancária está associada ao fim da inflação (os bancos teriam perdido alguns dos ganhos inflacionários), a uma má situação dos bancos anterior a julho de 1994 (são bancos que teriam tido problemas com ou sem plano), à política de juros altos e ao aperto da liquidez (que teve como principal reflexo a maior crise de inadimplência vivida no Brasil).

Contador (1997) aponta que a onda de insolvências com pico em 1994-1995 tem origem em seis fatores: a restituição do imposto inflacionário às classes de renda mais baixa, que acreditaram que o ganho de renda real seria crescente; a irresponsabilidade do comércio varejista, que facilitou o crédito, sem maior análise dos clientes; a irresponsabilidade do sistema financeiro (bancos e financeiras), que pressionados pela concorrência e pela perda da receita inflacionária, concederam crédito com elevado risco; a irresponsabilidade ainda maior do Banco Central e das autoridades monetárias, que se mantiveram alheias e indiferentes aos sinais de insolvência; a taxa elevada de juros; e, uma vez iniciada a onda de insolvências, o chamado risco sistêmico ou efeito dominó, que alastrou a crise atingindo até as instituições com boa administração.

Diversos autores se complementam na apresentação das causas que levaram à crise bancária, apontando fatores como: a própria estabilização da economia, com a queda da inflação, tornando os negócios bancários menos rentáveis; uma política de juros altos combinada com choque de liquidez no sistema bancário por meio de compulsórios; a política monetária apertada que causou uma crise de inadimplência, piorando a qualidade da carteira de crédito dos bancos; estabilização econômica que evidenciou problemas estruturais que alguns bancos privados e públicos vinham enfrentando há bastante tempo (BACHA; BATISTA JÚNIOR; FAGUNDES; HERMANN; LACERDA E MACEDO, 1997). Lanzana (1997) ainda acrescenta que as causas da crise bancária originam-se da própria facilidade para a criação de bancos. A falta de rigor na concessão de patentes aumentou substancialmente o número de bancos depois de 1988, sendo que vários deles só eram viáveis com inflação elevada.

Conforme Alves Filho (2000), diante desta conjuntura, o Banco Central passou a induzir ou a promover unilateralmente a reorganização de instituições financeiras em dificuldades, impondo a obrigatoriedade de capitalização, a transferência acionária ou de bens, direitos ou obrigações, e lançando como instrumento o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), em novembro de 1995 (Resolução nº 2.208).

A segunda fase do processo foi deflagrada em meados de 1996, caracterizando-se pela entrada dos bancos estrangeiros na economia brasileira e pelo ajuste dos bancos públicos, principalmente os estaduais. Em 1997 foi efetivada a compra do Banco Bamerindus pelo HSBC e do Banco Noroeste pelo Santander. Mais oito instituições financeiras foram autorizadas a operar no País. O ingresso de bancos estrangeiros, de um lado, aumentou a concorrência no setor, forçando os demais bancos a evoluir profissionalmente e, de outro, auxiliou as autoridades monetárias na reestruturação do sistema financeiro por meio de compra de ativos financeiros de bancos em liquidação extrajudicial (ALVES FILHO, 2000).

Gremaud (1996) observa que a atividade de intermediação financeira vem perdendo importância e vem crescendo o mercado de capitais: a colocação de títulos, a securitização de dívidas e novas engenharias financeiras. Observa, no caso brasileiro, um crescente direcionamento dos bancos para nichos específicos de

mercado. Os bancos com maiores estruturas continuam na atividade tradicional e vão-se constituindo nos chamados bancos de varejo. Por outro lado, observa-se crescimento dos chamados bancos de negócios.

O Banco do Brasil demonstra sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e securidade. Em 1997 o banco adota medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, ajustando a estrutura administrativa e operacional (BANCO DO BRASIL, 2001).

Em 1998, o Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. É classificado também como instituição da melhor qualidade, ao receber o *rating* nacional máximo da *Atlantic Rating*, "AAA". Inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem equipados do mundo.

Em 1999 conquista o reconhecimento do mercado de capitais. É destacado como a melhor companhia aberta de 1998, com a entrega, em 1999, do Prêmio Mauá, concedido em conjunto pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, Abrasca, Abamec, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil. Torna-se o banco com maior rede de auto-atendimento da América Latina, com cerca de 25 mil terminais, distribuídos pelas várias regiões do País, para melhor atender a maior base de correntistas do Brasil: 11 milhões de clientes. São 7.136 pontos de atendimento (2.820 agências) em todo o Brasil, 34 dependências no exterior e parcerias internacionais (*Visa, Mastercard, Western Union*) (BANCO DO BRASIL, 2001).

4.4 A segmentação no Banco do Brasil

Ao longo do tempo o Banco do Brasil adotou diferentes critérios de segmentação. Primeiramente, sua atuação foi pautada pela segmentação por produto. Nas agências existiam diversos setores que tratavam de assuntos como: empréstimos rurais, Cheque Ouro, serviços de câmbio. A desvantagem era que o cliente era visto separadamente, dependendo da operação que fazia. Tornava-se difícil a percepção das diferentes necessidades e comportamentos dos clientes.

Posteriormente, os clientes foram segmentados por tipo de conta: cliente de conta Cheque Ouro e cliente de conta comum. Esta forma de segmentação também não atingia o objetivo de visualizar o cliente como um todo (BANCO DO BRASIL, 2000d).

Conforme o mesmo autor, a partir de 1996, houve a adoção pelo banco de uma estrutura organizacional com áreas estratégicas responsáveis por mercados de Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo, o que possibilitou ter-se mais foco em cada um desses segmentos. As pessoas físicas passaram a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade, idade ou atividade, proporcionando a compreensão das necessidades distintas desses mercados.

4.4.1 Segmentação comportamental

O Programa de Segmentação de Clientes Pessoas Físicas traduz a preocupação do banco com relação ao conhecimento de seus clientes, estabelecendo um relacionamento de fidelidade. Trata-se de um estudo conjunto das Unidades de Varejo e Serviços, Estratégia, Marketing e Comunicação, Tecnologia e Distribuição, com suporte teórico-metodológico da *EuroGroup* Consultores, uma consultoria francesa com atuação em diversos países.

Foram selecionados 92.000 clientes de 450 agências, da base total de clientes pessoas físicas. Durante um ano foi feito acompanhamento do comportamento dessa amostra, observando-se 122 variáveis, subdivididas em: cadastrais, de consumo de produtos, transacionais e de rentabilidade (BANCO DO BRASIL, 2000d).

O programa abrange dois módulos: a Segmentação Comportamental de Clientes e o Modelo de Relacionamento. A segmentação comportamental oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários. O modelo de relacionamento estabelece a maneira como a empresa se relacionará com cada tipo de cliente.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o módulo segmentação comportamental apresenta três módulos complementares: segmentos comportamentais; propensão de consumo e modelo de previsão de comportamento. Esses módulos

complementares subsidiarão as ações de vendas de produtos. Desta forma, foram identificados sete segmentos de clientes; o potencial de compra de cada cliente em relação a cada produto do banco e, por cliente, o potencial de incremento no consumo de produtos já adquiridos; além de uma metodologia que permite, no momento da abertura da conta, a identificação provisória do cliente com um dos segmentos comportamentais existentes. Ao final de seis meses a identificação é reajustada e após doze meses o cliente é definitivamente classificado.

4.4.2 Níveis de relacionamento

Por ser inviável manter um relacionamento estreito com todos os clientes, principalmente se são numerosos como no Banco do Brasil, decidiu-se agrupá-los em três níveis de relacionamento, que vão desde o atendimento exclusivo até o massificado, automatizado. Para tanto, verificou-se o potencial de cada cliente e a atuação da concorrência. Essa classificação define o tipo de relacionamento com cada nível, onde são considerados o volume de investimentos e a renda de cada cliente, o que permite atendê-los de forma padronizada em todas as agências do país. Cada nível de relacionamento do banco possui representantes de todos os sete segmentos comportamentais (BANCO DO BRASIL, 2000e).

Enquanto a Segmentação comportamental tem a finalidade de enxergar melhor os clientes, o modelo de relacionamento define como o banco vai relacionar-se melhor com ele.

De acordo com Banco do Brasil (2000d), a implementação do modelo de relacionamento tem como objetivo a fidelização dos clientes, a partir do oferecimento de um atendimento diferenciado, e o incremento de receitas e negócios, possibilitando assim:

- redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento, de acordo com os níveis priorizados;
- organização da força de venda para o mercado de pessoas físicas;
- mudança da metodologia da definição de metas, passando da visão de produto para a visão de segmentos de clientes.

O banco optou pela estratégia de segmentação de mercado por trazer as seguintes vantagens: a) possibilitar a adoção da melhor estratégia de atuação em

cada segmento; b) assegurar a manutenção da empresa no mercado, pela geração de mais e melhores negócios e receitas; c) evitar que a empresa desperdice recursos pela inadequação de produtos, campanha promocional e meios de comunicação não utilizados pelos clientes-alvo; d) colocar a empresa em condição de igualdade ou em melhor situação junto à concorrência (BANCO DO BRASIL, 2000d).

Desta forma a segmentação é essencial para gerar maiores receitas, otimizar a utilização dos recursos da empresa e coloca-la em melhor situação junto à concorrência.

O Banco do Brasil escolheu a forma de segmentação utilizada atualmente porque além de possibilitar maior riqueza de detalhes na definição dos perfis dos segmentos ela revela os hábitos de consumo do cliente, levando a um maior conhecimento deste por parte do banco. Desta forma pode atendê-lo melhor em suas necessidades e estabelecer um relacionamento de fidelidade (BANCO DO BRASIL, 2000e).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No capítulo anterior descreveram-se a evolução do Sistema Financeiro Nacional e do Banco do Brasil ao longo do tempo, desde o início das atividades até um período próximo ao atual, na medida em que foi encontrada bibliografia de suporte para realizar tal tarefa. A seguir serão descritos os dados coletados nas entrevistas com os funcionários do Banco do Brasil. Neste segmento, serão relacionadas as principais idéias, interpretações e visões dos membros da organização com relação ao desenvolvimento e implantação das estratégias de segmentação do mercado de clientes pessoas físicas no Banco do Brasil no período de 1997 a 2001.

Vale destacar que os resultados traduzem a realidade percebida pelos entrevistados, por se tratar de uma abordagem compreensiva de uma realidade permeada por significados objetivos e subjetivos dos entrevistados envolvidos em seus respectivos contextos.

Para a descrição e análise dos dados, seguiu-se o *design* da pesquisa proposto no capítulo 3. Os dados primários foram coletados via entrevistas semi-estruturadas e analisados juntamente com os dados secundários. Buscou-se reconstruir a história do desenvolvimento e implantação das estratégias de segmentação da empresa em estudo, enfatizando as principais mudanças estratégicas, segundo a percepção dos informantes.

Na análise desse processo, dividiu-se o estudo em dois períodos: 1994 a 1997 – A nova estrutura organizacional e 1997 a 2001 – O processo de segmentação de clientes pessoas físicas.

Esta divisão temporal é adotada tendo em vista a ocorrência, no início de cada período, de mudanças significativas no ambiente externo e interno da organização.

Estuda-se, também, o período anterior, esclarecendo-se os antecedentes da criação do projeto de segmentação.

Com base na descrição do ambiente objetivo do Banco do Brasil, feita no capítulo anterior, e na descrição desse período de adaptação estratégica, procurou-se

correlacionar as características principais do ambiente objetivo com as respostas estratégicas desta empresa.

Selecionam-se os fatos relevantes e marcantes, montando-se o quadro referente ao contexto interno. Este, em conexão com o contexto externo, permite verificar e entender as modificações ocorridas no Banco do Brasil.

5.1 Os antecedentes

Entre as décadas de 40 e de 60, o ambiente financeiro era relativamente estável, os produtos bancários eram pouco diversificados, a ênfase estava na racionalização do processo produtivo e nos controles, objetivando ganhos em produtividade. Prevalcia o modelo clássico de instituição fechada, indiferente ao ambiente externo, voltada para si mesma, tendo como consequência o cliente em segundo plano (BANCO DO BRASIL, 1996).

Na década de 70 a competição aumenta, os consumidores ficam mais exigentes, a tecnologia dá novo ritmo ao processo de produção e à diversificação de produtos. Nas empresas, surge a necessidade de se voltar para o cliente e os acionistas, atentando para os movimentos da concorrência. As instituições públicas e de economia mista, nesta época, relacionam-se apenas com o Governo, não acompanhando o movimento do mercado (BANCO DO BRASIL, 1996).

O fato mais importante ocorrido na década de 80 foi a extinção da conta movimento, em 1986, que assegurava ao Banco do Brasil suprimento de recursos para operações financeiras a custo zero. Em contrapartida, o banco foi autorizado a realizar operações permitidas aos bancos privados (BANCO DO BRASIL, 2000b).

Com a criação do Banco Central o Banco do Brasil perde a característica de autoridade monetária e começa a atuar no mercado, mas sempre como um banco, embora comercial, mas com uma função muito forte de fomento. E, embora ele tenha perdido a função de autoridade monetária, nós vivemos de 67 até 1986 com uma distorção, poderia dizer, uma anomalia chamada conta movimento, quando o banco não tinha problemas de fluxo de recursos, de captação, porque essa conta movimento era uma ligação direta, por assim dizer, com o Tesouro e todas as necessidades nossas de recursos para financiar as diversas atividades do país nós nos supríamos nessa conta movimento (ENTREVISTADO C).

De acordo com o entrevistado B, com a extinção da conta movimento o banco passa a ter políticas de expansão de atendimento e várias outras estruturações.

Eu me lembro que no ano de 1987, quando o Banco do Brasil perdeu a conta movimento e teve que buscar recursos no mercado para continuar o seu trabalho de intermediação financeira, já não podendo contar com o Tesouro Nacional para prover todas as fontes de recursos necessários à atividade o banco lançou-se pela primeira vez para fora das suas paredes em busca de clientes, em busca de recursos, em busca de captar o excedente do mercado para suprir os tomadores de crédito e as primeiras investidas foram todas atos de pioneirismo isolados dos funcionários das diversas agências (ENTREVISTADO A).

Nesse novo contexto ocorre a segmentação da pessoa jurídica, sucedida pela segmentação de pessoa física.

No período de 89 a 92 ocorre a implantação do projeto de segmentação de pessoa jurídica. (Entrevistado D).

De acordo com o entrevistado C a segmentação sempre foi visualizada, de uma forma ou de outra. Ela esteve contemplada nos diversos projetos do mercado de pessoa jurídica. A pessoa jurídica encontra-se segmentada em *corporate*, *middle* e *small*. Esta segmentação não é tão filosófica como a de pessoa física, mas já se trabalha encarteirado, por segmento. Atualmente o projeto de pessoa jurídica passa por uma reestruturação.

De acordo com o entrevistado A, a segmentação de pessoas físicas é filha de duas grandes revoluções silenciosas que aconteceram na história do banco. O primeiro momento ocorreu entre os anos de 86 e 87 quando o banco deixou de utilizar a conta movimento do Tesouro Nacional e esse fato lançou o banco ao encontro do mercado. O segundo grande momento foi em 94 com as alternativas que o banco teve que buscar para recompor a origem de suas receitas.

Eu me lembro que no primeiro grande momento que nós estamos discutindo aqui, em 86 e 87, os superintendentes estaduais saíram de pólo regional em pólo regional levando a mensagem de uma grande virada que aconteceria com a empresa. Foi nos anos de 86 e 87. E essa mensagem foi a primeira tentativa de sistematização que a empresa empreendeu no sentido de convencer as bases, convencer os funcionários de ponta que realmente havia ocorrido uma mudança substancial no relacionamento do banco com o mercado. No segundo momento o banco já bem mais profissionalizado e já dispo de muitos produtos como, por exemplo, o cartão de crédito, os fundos de investimento, a caderneta de poupança, o CDB revitalizado, os seguros, o título de capitalização, o plano de previdência. Aí houve, nesse segundo momento, houve uma conscientização, já metódica, sistemática e conduzida por pessoas do

mercado. O banco aí já tinha uma unidade de *staff* chamada Planejamento, Marketing e Comunicação, então, foi de forma muito mais profissional a segunda transição. Nesse tempo em que o banco precisou se reorganizar, toda a diretoria foi remodelada e cada diretor assumiu a responsabilidade sobre unidades estratégicas de negócios, sobre unidades de função e sobre unidades de acessória e *staff*. Então o banco se reorganizou totalmente e cada assunto passou a ser tratado por uma unidade especializada. Então assim criou-se a Unidade de Varejo, Comercial, a Unidade de Seguridade, a Unidade de Crédito, a Unidade de Distribuição de Produtos. Houve uma reformulação total na estrutura da banco que possibilitou a formação desse embrião de segmentação da clientela. Cada assunto era tratado por uma unidade e o Conselho Diretor do Banco fazia o elo de ligação, a sinergia entre todas essas unidades e assim o banco pode criar o modelo de segmentação que se seguiu. Esse modelo já com um forte embasamento teórico, com um estudo detalhado a respeito da clientela, da base de clientela do banco e com estatísticas muito favoráveis a tomada de decisão por parte das unidades (ENTREVISTADO A).

5.2 A nova estrutura organizacional: 1994-1997

5.2.1 Eventos relevantes no período

Conforme os entrevistados A e C, nesse período o banco se volta para a venda de produtos e à prestação de serviços remunerados.

De acordo com o entrevistado C, até o início dos anos 80 a função básica e exclusiva do banco era intermediar as transações financeiras, assumindo o risco e ganhando o *spread*. A instabilidade da economia nacional contribuiu para que o banco buscasse outras alternativas. Os níveis de inadimplência se tornaram muito elevados e o banco entendeu que ele precisaria prestar outros serviços com risco menor e até mesmo vender produtos bancários e não bancários sem risco algum para suprir a sua necessidade de caixa.

O grande *boom* da prestação de serviços remunerados e na venda de produtos se deu em 1994 quando além dessas dificuldades já relatadas o banco parou de ganhar dinheiro com o que nós hoje chamamos de imposto inflacionário. Com a inflação em patamares elevadíssimos até 1994 todo o dinheiro que pernoitava nas contas correntes sem aplicação rendiam um *spread* elevadíssimo para as instituições financeiras. Em função disso o banco tinha uma rentabilidade que praticamente fazia com que a instituição pudesse prescindir da venda de produtos ou mesmo da própria intermediação financeira, porque prestando serviço de conta corrente ao cliente ele recebia em troca uma remuneração advinda de poder investir essa massa de recursos parada no banco diariamente ao final do expediente e receber essa remuneração abusiva em troca. E isso significava dizer que se o banco nada fizesse de um dia para o outro ele ganhava um por cento sobre os depósitos em conta corrente sem nenhum esforço (ENTREVISTADO A).

A situação se alterou substancialmente, porque com a estabilização da moeda essa massa de recursos parados rendia muito próximo de zero por cento. Os bancos tiveram que rever os seus quadros de funcionários, as suas despesas administrativas, partir para a venda de produtos bancários e não bancários, partir para a prestação de serviços remunerados, começar a adotar políticas agressivas de cobrança de tarifas pelos serviços prestados e tiveram que aumentar substancialmente a sua participação na intermediação financeira, trabalhando agora por *spread*¹ muito inferiores aos *spread* praticados até então (ENTREVISTADO A).

A adequação a esse segundo momento foi bastante complicada. Os bancos se viram na necessidade de cobrar o recurso, cobrar pelos serviços que prestavam. Neste período, os bancos tiveram dificuldades de aceitação por parte do cliente que antes via qualquer recurso seu sendo remunerado a cada noite, e eles também perderam essa fonte de remuneração. Então se passa por um período de adaptação de 2 a 3 anos, de 94 a 97, mais ou menos (ENTREVISTADO C).

Eu acho que hoje os bancos como um todo, o Banco do Brasil também se tornou muito eficiente na cobrança da remuneração de serviços, mas eu acho que os outros bancos até já deram um passo mais largo do que nós. Hoje, praticamente tem bancos que estão tirando, na prestação de serviços, valores suficientes para acobertar sua despesa administrativa. O banco tem isso como objetivo, mas nós não chegamos lá ainda e nem sei se é o adequado chegar porque nós, esse 'dozinho' aí que tem no nosso nome, o Banco do Brasil, a gente tem um compromisso muito grande com essa sociedade. Eu não sei se cobrar demais dela, não sei não, tenho certeza que não é a posição mais correta. Eu acho que sim cobrar pela prestação de serviços que é necessária ao cliente e que você tem uma... Tem um ditado que diz que tarifa é o preço que você paga para ter satisfação. E aí quando... esse... o preço for adequado a satisfação sentida, está tudo certo. A hora que ele começa a ultrapassar essa barreira, provavelmente o que está pagando, ele vai buscar uma outra opção (ENTREVISTADO C).

Dentro do contexto do setor financeiro, após a instituição do Plano Real ocorre a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Então, acontece o processo de reestruturação

¹ *Spread* é a "taxa adicional de risco cobrada sobretudo (mas não exclusivamente) no mercado financeiro internacional. É variável conforme a liquidez e as garantias do tomador do empréstimo e o prazo do resgate" (SANDRONI, 2001).

do setor, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter o cliente.

Enquanto o setor bancário buscava a modernização administrativa, adotando modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentrados em segmentos mais rentáveis, o Banco do Brasil ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado (BANCO DO BRASIL, 1996).

Com o objetivo de ampliar a interatividade do Banco do Brasil com esse cenário surge o Programa de Ajustes, focando duas premissas básicas: no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro e, a médio e longo prazos, modernizar a empresa. As medidas tomadas até então não surtiram o efeito desejado devido ao fato de o desenho organizacional, particularmente da Direção Geral, não ser alinhado com a orientação estratégica de foco no cliente. Era preciso mudar o modelo (BANCO DO BRASIL, 1996).

Mudou o processo decisório na empresa, com a criação da Gestão Colegiada. Foi desenvolvido novo modelo de arquitetura organizacional, que resultou na criação das Unidades de Assessoramento, de Função e Estratégicas de Negócios. Esse foi o primeiro passo para a atuação com foco no cliente (BANCO DO BRASIL, 2000b).

A arquitetura organizacional abrange quatro grandes níveis: Diretoria, Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), Unidades de Função (UF) e Unidades de Assessoramento (UA).

A Diretoria é composta pelo presidente e sete diretores. O seu papel político-estratégico se reflete nas seguintes premissas: propiciar maior aproximação entre os níveis estratégico e tático da organização; concentrar suas atividades nas questões estratégicas e corporativas; permitir a conciliação dos interesses do conglomerado como um todo; possibilitar o alinhamento entre as expectativas dos acionistas, clientes e funcionários do conglomerado (BANCO DO BRASIL, 2000c).

As UEN focalizam os clientes desenvolvendo produtos e serviços que os atendam. Elas se constituem em: Comercial, Governo, Internacional, Mercado de

Capitais, Recuperação de Créditos, Rural e Agroindustrial, Seguridade, Varejo e Serviços.

As UF dão suporte às demais unidades na execução de atividades operacionais. São: Controle Interno, Contadoria, Crédito, Distribuição, Finanças, Infra-estrutura, Recursos Humanos e Tecnologia.

As UA apóiam a diretoria e as demais unidades na formulação de estratégias, políticas e diretrizes, e no fornecimento de subsídios à tomada de decisão. Constituem-se em: Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial, Jurídico e Secretaria Executiva. A Auditoria Interna é também considerada um órgão de assessoramento subordinada ao Conselho de Administração.

A integração de ações dentro do conglomerado é conseguida pela utilização de comitês, que têm por finalidade obter a melhor decisão e o comprometimento com as ações decorrentes (BANCO DO BRASIL, 2000c).

Em 1996 houve a implantação do Plano de Reestruturação, centrado na capitalização do banco e na mudança do modelo de gestão. Entre as medidas tomadas como prioritárias encontram-se a conclusão da implantação do novo modelo organizacional, voltado para segmentos de mercado, baseado em unidades estratégicas de negócios (BANCO DO BRASIL, 1996).

Os benefícios esperados com essa mudança organizacional eram o direcionamento da empresa para os negócios estratégicos levando ao foco no mercado; a identificação e aproveitamento rápido das oportunidades; a agilidade na definição de prioridades estratégicas; a delimitação dos resultados pela definição clara de áreas de atuação e de responsabilidade; o melhor gerenciamento dos recursos alocados em cada uma das unidades; e a apuração da margem de contribuição de unidades, produtos e segmentos de clientes para o resultado global do banco (BANCO DO BRASIL, 1996).

Dentro desse processo de adoção do sistema de unidades estratégicas de negócios um grande peso fica por conta da Unidade de Desenvolvimento Empresarial que reúne essas áreas de estratégia, de marketing e comunicação. O banco adotou nessa ocasião a sua padronização visual conhecida hoje, consolidou a sua marca, estabeleceu pela primeira vez um planejamento de comunicação com o ambiente externo, desenvolveu sua estratégia de marketing, adotou o marketing esportivo, por exemplo, com a

intenção de rejuvenescer a clientela e pôde enfim desenvolver o seu projeto de segmentação (ENTREVISTADO A).

Os eventos que tiveram influência na definição das mudanças e na estrutura organizacional do Banco do Brasil estão sinteticamente relacionados no Quadro 1, abaixo:

DATA	EVENTO RELEVANTE	AMBIENTE OPERACIONAL	RESPOSTAS ESTRATÉGICAS
1994		Fim dos ganhos inflacionários (Plano Real)	Políticas de cobrança de tarifas e venda de produtos bancários Novas tecnologias Redução de custos
1995/96	Programa de Ajustes	Reestruturação do Sistema Financeiro Ajustes dos bancos	Modernização da empresa Direcionamento do banco para o varejo
1996	Plano de Reestruturação	Foco no cliente	Implantação da nova estrutura organizacional
1997	Projeto de Segmentação Pessoa Física	Foco no cliente	Padronização visual Consolidação da marca Planejamento de comunicação Marketing esportivo Projeto de segmentação

QUADRO 1: Eventos relevantes no período 1994-1997

5.2.2 Análise teórica do período estratégico I

Será realizada, nesta seção, a análise teórica da etapa referida, com base na descrição do ambiente e dos eventos críticos apresentada anteriormente. Abrangerá a identificação dos *stakeholders* relevantes e das implicações estratégicas

resultantes da interação daqueles e o banco e as principais estratégias organizacionais no modelo de Mintzberg (2001).

5.2.2.1 *Stakeholders* relevantes

Conforme exposto no capítulo 2, certos agentes, localizados dentro e fora da organização, exercem papel determinante no processo de adaptação das estruturas e estratégias organizacionais nela desenvolvido. Constituem os denominados *stakeholders*, que são conceituados por Freeman e Reed (*apud* ALVES FILHO, 2000) como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos.

No quadro 2 constam os *stakeholders* que foram considerados mais relevantes neste período em virtude da importância desses agentes para a análise da adaptação estratégica do Banco do Brasil.

Especificamente para o Banco do Brasil, foram relevantes no período os seguintes *stakeholders*: a) o Governo Federal, que através da instituição do Plano Real propiciou a estabilização da moeda, o que levou à redução do mercado bancário, à eliminação dos ganhos inflacionários e à diminuição dos recursos à disposição dos bancos; b) os clientes, como usuários dos serviços oferecidos pelo banco que passam a exigir qualidade na prestação de serviços; c) os concorrentes, que influenciaram no processo de decisão quanto às estratégias a serem utilizadas pelo banco para fazer frente às exigências do mercado.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
O Governo Federal	Como poder central ao qual o banco está vinculado.
Os clientes	Como usuários dos serviços oferecidos pelo banco.
Os concorrentes	Pela influência na decisão da escolha das estratégias a serem utilizadas para fidelização do cliente.

A Diretoria	Pelas decisões tomadas quanto à redefinição da nova estrutura organizacional.
Os funcionários	Como participantes e interessados internos em qualquer mudança implementada pela instituição.

Quadro 2: *Stakeholders* relevantes no período 1994-1997 e suas implicações estratégicas

No âmbito interno da instituição, os *stakeholders* mais relevantes identificados são a Diretoria, responsável pelas decisões tomadas quanto à redefinição da nova estrutura organizacional, e os funcionários, na condição de interessados na consolidação do banco como maior banco do Brasil.

5.2.2.2 Principais estratégias organizacionais

Para as finalidades deste estudo, no exame das estratégias, consideram-se as classificadas como estratégias deliberadas, quando pretensões foram concretizadas e existia uma intenção anterior, e estratégias emergentes, quando resultam de padrões observados não expressamente pretendidos e inexistia uma intenção anterior (MINTZBERG, 2001).

Face à sua vinculação ao poder central, o processo de formação de estratégias no Banco do Brasil possui algumas características especiais. Existe um procedimento mais amplo verificado no âmbito do ambiente externo decorrente da ação do governo federal que define as principais ações administrativas a serem desenvolvidas pelo banco. Neste caso, as estratégias desenvolvidas pelo banco teriam sido previamente planejadas caracterizando um processo de formação de estratégias do tipo deliberadas. Por outro lado, conforme constatado na pesquisa documental e nas entrevistas, a maioria das mudanças realizadas no banco resultaram de ações tomadas pelos seus administradores para cumprir determinações do poder central sem que as mesmas tivessem sido previstas, configurando estratégias do tipo emergentes.

Observa-se que o período começou com um plano de estabilização econômica de sucesso que influenciou de forma decisiva as estratégias e ações das instituições constituintes do Sistema Financeiro Nacional. Neste período pode-se constatar que as ações do banco tiveram uma característica fortemente reativa, o que implica classificar as suas estratégias como tipicamente emergentes no esquema de Mintzberg (2001).

Com os Programas de Ajuste 95/96 e o Plano de Reestruturação – 1996, o banco sofre significativas mudanças em sua estrutura, cujos resultados decorrem da implementação de estratégias voltadas para o mercado, que no conceito de Mintzberg (2001) se configuram em estratégias tipicamente deliberadas.

5.3 O processo de segmentação de clientes pessoas físicas: 1997-2001

5.3.1 Eventos relevantes no período

No início desse período o Banco do Brasil se encontrava num cenário altamente competitivo, ameaçado com a entrada de bancos estrangeiros no país e o cenário da economia era de estabilização. O banco deixava de ganhar com o *float* substituindo essa receita com tarifa, e tarifa pressupõe serviços de melhor qualidade para o cliente (ENTREVISTADO G).

De acordo com o mesmo entrevistado, além do cenário competitivo e um cliente muito mais exigente, o banco tinha uma estrutura de custo muito pesada e precisava enxugar e gerar resultados para justificar a sua grande rede de agências e a quantidade de funcionários que possuía.

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

Foi feita, também, uma segmentação da clientela, uma segmentação por renda. Utilizou-se como parâmetro salários mínimos. Os segmentos se constituíam de

clientes que ganhavam até três salários mínimos, de três a dez, de dez a trinta, de trinta a setenta e acima de setenta salários mínimos (ENTREVISTADO H).

Nós estávamos num estágio frente ao mercado muito defasado, com produtos arcaicos, com o lado operacional burocrático, muito lento e foi feito todo um esforço desse novo banco posicionado para o varejo bancário a fim de resolver esses problemas (ENTREVISTADO H).

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

Nós saímos da base, por exemplo, de cheque especial. Na época a gente tinha cheque ouro, em torno de dois milhões de contratos, quando que com o lançamento do *Classic* que era voltado para esse público de mais baixa renda nós colocamos num período imagino de uns seis meses mais de dois milhões de contratos. E aí aconteceu também com o Crédito Direto ao Consumidor, aconteceu com outros produtos, produtos de captação e muitos produtos nesse sentido (ENTREVISTADO H).

Essa segmentação foi um marco importante nesse período do banco porque na verdade ela nos ajudou a redesenhar o *portfolio* de produtos e serviços com essa visão de cliente, com divisão por renda. Foi muito importante porque a gente procurou complementar o *portfolio* inclusive pra camadas mais baixas da população... por exemplo, nós tínhamos um cheque que era cheque ouro, mas não tínhamos um cheque menor. Nós não tínhamos, por exemplo, o cartão para quem tinha menos renda... Os produtos eram produtos de elite para uma empresa que tinha uma característica de varejo... Então nós completamos o *portfolio* pra baixo. Foi muito importante por conta disso. Mas essa segmentação, ela não se traduziu na forma de atendimento para o cliente. O cliente continuou sendo atendido como cliente conta especial, conta comum e nós percebemos que o modelo estava se esgotando (ENTREVISTADO G).

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

Essa estratégia teve uma vida. A venda de produtos começou a se esgotar. O atendimento no banco era de péssima qualidade e o cliente não estava satisfeito, surgindo a necessidade de uma segmentação com foco no cliente que se traduzisse tanto na adequação do portfólio, do atendimento, da comunicação, de preço, enfim, na adequação de todas as estratégias para cada segmento de cliente. Neste

momento procurou-se encontrar no mercado uma segmentação que tivesse uma visão de cliente de forma que se pudesse desenvolver todo um relacionamento com a clientela (ENTREVISTADO G).

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

5.3.1.1 Segmentação comportamental

O banco procurou no mercado soluções de segmentação e encontrou o trabalho da empresa *Euro Group*, uma consultoria francesa que já tinha um trabalho voltado para uma segmentação comportamental baseada no consumo de produtos e serviços bancários. Era uma experiência que foi apenas iniciada com o Unibanco, sendo um trabalho pioneiro aqui no Brasil (ENTREVISTADO G).

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

A segmentação comportamental resultou na classificação dos clientes em grupos homogêneos de comportamento de consumo de produtos bancários, e foi desenvolvida segundo um modelo estatístico que analisou, no período de um ano, variáveis como dados cadastrais, consumo de produtos e serviços, utilização de canais/agência, terminais de auto-atendimento, Internet, fone-fax, margem de contribuição. Foram considerados cento e vinte e dois itens. Esse estudo levou mais de dois anos para ser realizado. (SISBB, 2000; ENTREVISTADOS F e G).

É, ele aconteceu, vamos colocar assim, nos bastidores, se iniciou todo o processo em que passava pela revisão da base cadastral porque a gente tinha muitos problemas nessa época relacionados a cadastro, muitos dados inconsistentes. E a segmentação comportamental que foi a metodologia encontrada ou identificada como a melhor pra gente trabalhar ela requeria toda uma validação desses dados cadastrais e além dos

dados cadastrais se utilizava também dados que a gente chamava de transacionais, dados de consumo de produtos, dados de uso de canais etc (ENTREVISTADO H).

Foram identificados sete segmentos de comportamentos diferentes no relacionamento com o Banco do Brasil. Os segmentos vão desde o básico, que é o cliente de menor consumo até o estratégico, que é o de maior consumo. Todos os clientes do banco possuem uma identificação de conhecimento exclusivo da rede. Os nomes atribuídos procuram destacar a principal característica observada no segmento (BANCO DO BRASIL, 2000e; ENTREVISTADO G).

A segmentação pessoa física é uma ferramenta a ser utilizada pela agência por fornecer um retrato típico de cada segmento como orientação geral no tratamento dos clientes, apontando quais os produtos eles tem mais propensão para o consumo, quais os argumentos de venda podem ser mais eficazes e quais os canais são mais apropriados para cada segmento, não dispensando o conhecimento individual dos clientes, principalmente os que serão alvo de tratamento personalizado (BANCO DO BRASIL, 2000e; ENTREVISTADO F).

Pela dificuldade de se trabalhar sete segmentos de mercado, para atendimento do cliente desenvolveu-se outra segmentação, uma segmentação por renda e por investimento, dividindo os clientes em três níveis de relacionamento. A segmentação por nível de relacionamento, que é uma prática de mercado, é conhecida pelo cliente, porque é importante que ele identifique no banco o ambiente em que deve ser atendido e as pessoas com quem ele deva se relacionar (ENTREVISTADOS G e H).

5.3.1.2 Segmentação por níveis de relacionamento

Por ser inviável manter um relacionamento estreito com todos os clientes, principalmente se são numerosos como no Banco do Brasil, decidiu-se agrupá-los em três níveis de relacionamento. Para tanto se verificou o potencial de cada cliente e a atuação da concorrência. Essa classificação define o tipo de relacionamento com cada nível, onde são considerados o volume de investimentos e a renda de cada cliente, o que permite atendê-los de forma padronizada em todas as agências do país (ENTREVISTADO G).

Utilizaram-se três parâmetros para o enquadramento dos clientes nos níveis de relacionamento: renda, volume de investimentos dentro da empresa e a questão das ações. Observou-se uma quantidade mínima de ações possuídas pelo cliente para enquadrá-lo em um ou em outro nível de relacionamento (ENTREVISTADO H).

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

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

No nível de relacionamento 2 encontra-se o cliente Preferencial. Esse nível é composto hoje de mais ou menos três milhões e meio a quatro milhões de clientes. Estão os clientes com renda entre um mil e quatro mil reais, ou com investimentos entre cinco mil e cinquenta mil reais. O atendimento ocorre em grupos de oitocentos a um mil e duzentos clientes, administrado por funcionários do atendimento, isoladamente ou em equipe. São atendidos por meio de canais automatizados, o atendimento pessoal é reservado para momentos específicos de venda ou outras particularidades. O ambiente é diferenciado somente quando as características físicas da agência permitirem (BANCO DO BRASIL, 2000a e ENTREVISTADOS G e H).

Clientes com renda inferior a um mil reais, com baixo potencial de negócios, pensionistas e aposentados do INSS e usuários pertencem ao nível de relacionamento 3 e são atendidos em grupos de dois mil clientes. O

acompanhamento na agência é realizado por equipes do atendimento de forma massificada. São orientados para realizar transações bancárias exclusivamente via auto-atendimento. Os dois outros níveis de relacionamento receberam nomes específicos (Exclusivo e Preferencial), este é chamado Pessoa Física. Não foi dado um nome especial porque o usuário faz parte desse nível. Pela lei brasileira, um nome dado diferente ao usuário pode ser considerado como discriminação (BANCO DO BRASIL, 2000a e ENTREVISTADO G).

Portanto o cliente do Banco do Brasil tem duas identificações. Ele pode ser um cliente Exclusivo do ponto de vista de relacionamento e, do ponto de vista de atendimento, para efeito de comunicação e oferta de produtos e serviços passa-se a utilizar a segmentação comportamental. Cada nível de relacionamento do banco possui representantes de todos os sete segmentos comportamentais (ENTREVISTADOS E e G).

A base de clientes do banco, ela é uma base respeitável. Então, é um trabalho que exige de todos nós funcionários até uma mudança de comportamento em relação aos clientes, ou seja, diferenciar qual é o atendimento que tenha que se dar para cada nível de cliente. E uma coisa que o banco insiste muito é que o tratamento é igual. Nós temos que tratar muito bem os nossos clientes e esse é um recado que é dado com muita ênfase na segmentação da pessoa física. O tratamento é igual, porém, o atendimento às necessidades é diferente (ENTREVISTADO D).

Esse trabalho é na verdade uma pontinha do conhecimento do cliente. O que a gente fez foi uma organização dos clientes em carteiras... e organizamos toda a força de venda, coisa que a gente não tinha. Antigamente na agência todo mundo atendia todo mundo. O cliente estava na responsabilidade de todo mundo e na responsabilidade de ninguém ao mesmo tempo. Agora não, cada grupo de clientes está na responsabilidade de um grupo de funcionários devidamente identificados o que nos permite avaliar a qualidade desse atendimento, avaliar a qualidade desse relacionamento negocial, avaliar inclusive a qualidade do desempenho dos próprios funcionários (ENTREVISTADO G).

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

5.3.1.3 Operacionalização do projeto

Os principais pontos da operacionalização do projeto são a implantação propriamente dita, o treinamento dos funcionários, a avaliação do processo, a identificação de dificultadores e facilitadores e a definição de novos projetos.

a) Implantação do projeto:

Dadas essas duas formas de segmentação, tanto a comportamental como os níveis de relacionamento, o banco partiu para a chamada implantação.

No caso da segmentação comportamental, como os clientes foram classificados no sistema, ela não requeria uma implantação. A segmentação comportamental é uma informação que o funcionário do banco tem a partir do final do ano de 1999 e início do ano 2000. Os clientes já estavam classificados no sistema e embutido nessa classificação havia a análise do perfil segmento a segmento, o direcionamento do *portfolio*, informação de posse e não posse de produtos, de propensão ao consumo (ENTREVISTADO H).

Quanto aos níveis de relacionamento, o banco ainda está em fase de implantação. Essa implantação exige reformulação estrutural dentro das agências, definição dos funcionários responsáveis, revisão de alguns processos e a parte da validação dos clientes nas carteiras, no caso do cliente exclusivo (ENTREVISTADO H).

E o que a gente está observando na prática é que apesar de a segmentação comportamental já ser um conhecimento que está disponível a qualquer agência implantada ou não nos níveis de relacionamento, é a partir da implantação dos níveis é que a agência se conscientiza de que o banco está numa nova fase de relacionamento com os clientes. Então a partir do momento que ela passa pelo processo de validação ou de implantação do nível de relacionamento ela verifica ou ela toma consciência de toda a gama de informação e de ferramental que ela tem a partir de agora pra trabalhar com os clientes (ENTREVISTADO H).

A implantação não é um processo fácil, pois requer uma conscientização da mudança do atendimento com visão no produto para o atendimento com visão no cliente. A partir de agora se procura atender o cliente de modo integral. Então, o simples fato de haver implantação na agência não garante que se possa fazer uma

alavancagem de negócios a partir de um atendimento mais focado, um atendimento mais direcionado, um atendimento mais especializado com grupamentos de clientes. A própria Unidade Varejo sabe que é um processo paulatino, de disseminação, de venda de que isso realmente traz uma diferença para o resultado da agência (ENTREVISTADO H).

Todos os grandes projetos desenvolvidos no âmbito do banco são primeiro exaustivamente testados do ponto de vista teórico, depois são levados para a parte prática em planos pilotos envolvendo agências de diversos tamanhos e diversos perfis, pois o banco possui mais de cinco mil pontos de atendimento, dos quais mais de três mil agências autônomas. Por isso todos os grandes projetos do banco, aí incluído o projeto de segmentação, são testados para que haja um entendimento daqueles procedimentos que servem para todas as dependências e aqueles procedimentos que deverão se adequar a níveis diferentes de agências (ENTREVISTADO A).

No início do ano de 2000 foi feito um projeto piloto. A agência Praça Tiradentes foi piloto no estado do Paraná. No projeto separam-se agências que tenham várias características de atendimento de pessoa física, analisa-se em detalhes o atendimento juntamente com os demais itens do processo surgindo várias situações que vão sendo lapidadas. O projeto piloto foi desenvolvido num período de três a quatro meses. O programa deu uma parada sendo levantadas todas as idéias de aprimoramento do sistema. As implantações foram reiniciadas em agosto de 2000. Dois meses depois foram atingidas todas as grandes praças do estado (ENTREVISTADO E).

Em fevereiro de 2001 somavam-se quarenta e seis agências implantadas no estado do Paraná, na mesma proporção os outros estados foram implementando também. Havia a previsão de uma nova fase de implantação, porém o banco passou por mudança de diretoria e algumas mudanças da própria economia fizeram com que o programa parasse. No período compreendido entre os meses de fevereiro e maio as agências implantadas foram monitoradas, sendo feito o acompanhamento das carteiras de pessoa física que se formaram (ENTREVISTADO E).

Do início de maio até o final de setembro serão mais 135 agências implantadas no estado do Paraná. Essa implantação ocorrerá em seis etapas. São grupos de mais ou menos trinta agências que são treinadas durante quatro semanas. Após o treinamento elas se auto-implantam, sendo monitoradas a distância por serem agências pequenas onde não há necessidade de um acompanhamento efetivo (ENTREVISTADOS C e E).

Foram implantadas as agências de porte maior nas grandes praças e estão sendo implantadas as 135 menores. Para o mês de agosto espera-se a autorização para a implantação nas agências de porte médio. As agências intermediárias ainda não foram implantadas principalmente por problemas orçamentários. Elas demandam mais um funcionário comissionado dentro da agência para atender novas carteiras de clientes que serão formadas, totalizando um número de 56 agências. Acredita-se que até outubro ou novembro o banco estará com a segmentação de pessoa física implantada em todo o país (ENTREVISTADO E).

A área de logística dentro da superintendência é diretamente responsável pela implementação da filosofia, pelo entendimento das pessoas a respeito do que é segmentação e de que essa efetivamente seja a forma de atendimento que está sendo utilizada pela agência. Juntamente com a logística existe um núcleo negocial que faz o acompanhamento das carteiras implementadas e da atuação dos gerentes de relacionamento que são as pessoas que vão ter o contato direto com os clientes. O núcleo negocial está mais voltado para os resultados que a segmentação vai dar após a filosofia implementada. Entende-se que o atendimento mais focado vai se reverter em resultado financeiro melhor para a empresa além de assegurar a satisfação do cliente (ENTREVISTADO B).

b) Treinamento dos funcionários;

O foco de atuação das agências fica muito claro a partir do momento que elas passam a se utilizar das duas ferramentas desenvolvidas no projeto de segmentação: o comportamento de consumo e o nível de relacionamento. Para dar suporte a isso o banco se utiliza de treinamento e capacitação das pessoas que implantam, dos instrutores e dos funcionários das agências. Apesar de o programa

ainda não estar oficialmente implantado em todo o banco há um conhecimento dele pela grande maioria dos funcionários (ENTREVISTADO D).

Todas as agências, para que a segmentação realmente aconteça, passam por treinamentos auto-instrucionais em sala de aula. Algumas contam com vídeo. O funcionário recebe uma apostila, lê, responde testes e faz uma verificação da aprendizagem (ENTREVISTADO B).

c) Avaliação do processo:

De acordo com o entrevistado G o trabalho que está sendo feito foi uma grande evolução para o Banco do Brasil. Hoje o banco possui ferramentas de atendimento que não existiam nem mesmo com a segmentação por renda. O banco sabe qual é o seu cliente, que gerente ou qual equipe o atende e qual o resultado desse cliente.

As agências possuem ferramentas para acompanhar os resultados dos clientes, os resultados das carteiras, o consumo de produtos por determinados clientes.

Da Direção Geral é possível visualizar como está o desempenho por segmento de cliente de uma determinada superintendência, fazer a comparação entre uma superintendência e outra, averiguar dentro das superintendências quais são as regionais que estão com resultado aquém da média Brasil e dentro dessas regionais identificar as agências e dentro das agências identificar as carteiras e grupos e dentro das carteiras e grupos identificar os clientes.

A segmentação também permite gerenciar todo o relacionamento comercial com os clientes. Foram desenvolvidas pesquisas para avaliar a melhoria na qualidade do atendimento. Na pesquisa de satisfação do cliente são mensurados os três níveis de relacionamento separadamente (ENTREVISTADO G).

Outro movimento que está sendo feito dentro da empresa é a avaliação do desempenho dos funcionários por conta do relacionamento com o cliente surgindo uma preocupação muito grande que não se tenha somente a visão de vendas, mas a avaliação da qualidade do atendimento, da rotatividade do cliente porque o banco não quer empurrar produtos para os clientes, ele quer vender, fidelizar (ENTREVISTADO G).

A segmentação está permitindo inclusive a revisão do acordo de trabalho da empresa, voltada não mais para uma meta focada no produto como, por exemplo, crescimento de 10% em cima de um produto, 5% em outro, mas sim olhando o potencial de consumo de cada cliente. Isso é uma grande mudança dentro da empresa, ela sai de uma visão de produto para uma visão de cliente. Se começa a ver o valor desse cliente para a empresa, o valor de potencial desse cliente, o valor desse ativo para o banco, num determinado período. E claro com uma visão de resultado (ENTREVISTADO G).

Conforme o mesmo entrevistado, a partir do momento que o cliente entra dentro da empresa e tem um histórico de consumo ele é classificado em um dos segmentos comportamentais e entra para um nível de relacionamento. A segmentação de um modo geral quer dizer que se está trabalhando na base de cliente, se tem uma estratégia de atuação e toda uma estratégia de oferta de produto, de comunicação e de atendimento.

Cada cliente tem um cadastro único no Banco do Brasil. Ao ser acessado o 'Sistema Clientes' digitando seu nome ou sua conta se tem a visão integral do mesmo incluindo o nível de atendimento a que pertence, que tipo de atendimento é oferecido e qual é a cesta de produtos desenhada para o seu segmento comportamental. O trabalho da agência é facilitado, não havendo a resistência que sempre existiu com o novo (ENTREVISTADOS E, F e G).

Em avaliação feita nas agências antes e depois da implantação constatou-se um incremento de rentabilidade de negócios dos clientes superando o esperado. Está muito claro para o banco o que representa o cliente pessoa física dentro dos seus negócios, consegue-se definir que percentual de rentabilidade que ele representa. Além do mercado de pessoa física o banco atua nos de pessoa jurídica, setor público e instituições financeiras e investidores institucionais (ENTREVISTADO E e BANCO DO BRASIL, 1999).

Mais importante que o aumento da rentabilidade é a fidelização do cliente. Ele passa a centralizar no banco os seus negócios (ENTREVISTADOS C e E).

O entrevistado B ressalta a importância da figura do gerente de relacionamento nesse processo, pois ele tem o contato direto com o cliente e pode fazer com que este seja exclusivo do banco.

d) Dificultadores e facilitadores:

Um dificultador ou desafio é a questão do tamanho do banco em termos de pontos de atendimento. Todas as equipes têm que ser envolvidas e a segmentação de clientes pessoa física demanda uma mudança de comportamento, pois é uma filosofia totalmente nova de atendimento. Ao mesmo tempo em que o pessoal é comprometido também existe alguma resistência à mudança (ENTREVISTADOS D e E).

Além da mudança comportamental fruto da assimilação da filosofia, a adequação de estrutura é dificultador também na quantidade de funcionários. O processo ainda é burocrático e demorado. Às vezes existe até falta de funcionários e ajustes no próprio processo. Todo o programa dentro do Banco do Brasil é feito para o máximo. O banco possui agências com até 80 funcionários e agências de seis funcionários. É uma gama muito grande de complexidade. Além dessas agências existem os postos de atendimento avançado, que possuem em média três funcionários e estão ligados a alguma agência até atingir a autonomia (ENTREVISTADO E).

Outro dificultador se refere aos prazos. O banco tem o projeto de segmentação pronto, mas o mercado exige mais agilidade em termos de implantação. O processo de implantação não caminha tão rapidamente quanto à tecnologia. Existe a necessidade de se trabalhar as duas coisas ao mesmo tempo, tecnologia e implantação, o que nem sempre é conseguido devido alguma burocracia no processo (ENTREVISTADOS D e E).

De acordo com o entrevistado F, os problemas encontrados em sua agência foram referentes a cadastros desatualizados, principalmente em função da clientela ser basicamente rural havendo dificuldade de contato com a mesma.

Outro dificultador foi a familiarização com o sistema. Teoricamente, o fundamento da segmentação está sendo bem aceito, o funcionário absorve muito

bem a teoria, a filosofia do programa, mas na prática ele demora um pouco para se familiarizar (ENTREVISTADO F).

Como facilitadores para implantação do projeto de segmentação de clientes pessoa física foram apontados pelo entrevistado D o sistema do banco, o visual das agências, a base de clientes já conquistada, profissionais engajados e um *know how* em desenvolvimento e treinamentos corporativos e de implantação de sistemas.

De acordo com o entrevistado E, a partir do momento que o programa vai se sedimentando o banco ganha em recurso, ganha em mão-de-obra, ganha na satisfação do cliente, incrementa os resultados e ajusta a estrutura. Então, começa a ter o ajuste necessário na quantidade de funcionários para a quantidade de clientes a serem atendidos e para quantidade de serviço que isso demanda. A estrutura começa a se ajustar. A segmentação não deixa de ser um instrumento pra isso.

Outro facilitador seria que o banco está mais flexível. Existem os canais de sugestões, onde são sugeridas alterações que geram mudanças (ENTREVISTADO F).

e) Novos projetos:

Hoje o Banco do Brasil trabalha com a redefinição da forma de comunicação e de relacionamento com os clientes em todos os pontos de contato que ele tem com o banco, seja um terminal de auto-atendimento, seja a Internet, seja uma mala-direta, seja um BB Responde que ele ligue, seja a agência que ele se dirija. O banco possui uma quantidade imensa de canais de relacionamento com o cliente, mas não tem o controle disso de uma forma centralizada, de uma forma integrada e isso faz com que se percam oportunidades de negócios em todos os contatos que ele mantém (ENTREVISTADO H).

Atualmente o banco pode visualizar as transações que o cliente faz, mas não consegue fazer isso no momento em que ela está acontecendo. O banco ainda não monitora todos os pontos de contato com o cliente em tempo real a ponto de fazer uma oferta de produtos enquanto ele está se auto-atendendo (ENTREVISTADO G).

O cliente usou, por exemplo, a central de reclamação, na mesma hora o gerente de relacionamento lá na agência já está sabendo que o cliente está

reclamando, imediatamente ele entra em contato e eu ainda não consigo ter essa visão integral para que a agência saiba todos os passos do cliente com o banco. Assim, real time, nesse sentido, mas nós estamos caminhando para lá (ENTREVISTADO G).

A segmentação permitiu ao banco conhecer o cliente e desenhar todas as estratégias, incluindo uma cesta de produtos e uma comunicação diferenciada. Aliado a esse trabalho o banco está desenvolvendo um programa de relacionamento, criando uma linha de tempo em que a cada contato do cliente com o banco se estabeleça um ponto de comunicação com ele (ENTREVISTADO G).

O banco procura também a definição de uma política de reconhecimento, uma política de recompensa para o cliente que tem um relacionamento mais específico com a empresa. Hoje o banco tem vários programas que recompensam o cliente em tarifas, em taxas, em descontos em produtos como seguros, previdência, capitalização, tem o clube ouro, na área de cartão de crédito. Em suma, são várias formas de recompensa na empresa ainda com a visão anterior que era a visão de produto. Cada produto dava a sua contribuição e agora o banco tenta migrar para uma visão de relacionamento. Isto é, dado o relacionamento que o cliente tem com o banco ele é reconhecido e recompensado de alguma forma (ENTREVISTADOS G e H).

Atualmente o banco passa pela revisão das ferramentas colocadas nas mãos da força de vendas. Engloba desde a revisão das ferramentas eletrônicas dentro do ambiente de trabalho que é o SISBB onde foram instituídos e aperfeiçoados todos os aplicativos que permitem ao funcionário ter acesso rápido a informações sobre o cliente na hora de atendimento até outros mecanismos, como material de apoio à venda e treinamento (ENTREVISTADO H).

Outro esforço que está acontecendo é em relação à revisão do *portfolio*. As áreas que são fornecedoras de serviços ou de produtos para o mercado de pessoa física passam a utilizar o conhecimento adquirido sobre o cliente e suas necessidades e dado o portfólio que o banco possui partem para o aprimoramento. Todo esse movimento da empresa nesse sentido é algo que tem se intensificado agora e tende a aumentar com o passar do tempo. As áreas envolvidas com a segmentação passam a ser fomentadores, fornecedores de informação para as áreas de produtos. E esse é um processo contínuo (ENTREVISTADO H).

De acordo com o entrevistado G já se começa a desenvolver novos estudos enxergando o ciclo de vida do cliente.

No Quadro 3 abaixo, encontram-se, de forma sintética, os eventos que tiveram influência na definição das mudanças e na estrutura organizacional do Banco do Brasil, durante este período.

DATA	EVENTO RELEVANTE	AMBIENTE OPERACIONAL	RESPOSTAS ESTRATÉGICAS
1997	Segmentação por renda Projeto de Segmentação PF	Estabilização econômica Cenário competitivo Cliente mais exigente Bancos estrangeiros	Revisão do <i>portfolio</i> Expansão de base
1998			Investimento em tecnologia
1999	Programa de Segmentação PF		Implantação da segmentação comportamental
2000			Treinamento de funcionários Projeto piloto Implantação da segmentação por níveis de relacionamento
2001			Término de implantação do projeto de segmentação Novos projetos

Quadro 3: Eventos relevantes no período 1997-2001

5.3.2 Análise teórica do período estratégico II

Além da análise teórica realizada na etapa anterior, que abrange a identificação dos stakeholders relevantes e das implicações estratégicas resultantes da interação daqueles com o banco e as principais estratégias organizacionais no modelo de Mintzberg (2001), será realizada nesta seção uma análise baseada na teoria de segmentação apresentada no capítulo 3 deste trabalho.

5.3.2.1 Stakeholders relevantes

Verifica-se que além dos *stakeholders* internos já relacionados no período anterior surgem as unidades de Varejo e Serviços; Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial; Tecnologia e Distribuição, que juntamente com a *Euro Group* Consultores desenvolveram o programa de segmentação de clientes, objeto deste trabalho.

Como *stakeholders* internos ainda acrescentam-se as Áreas de Logística e Núcleos Negociais das Superintendências Estaduais, responsáveis pela implantação da filosofia no banco, bem como o acompanhamento dos resultados das carteiras implementadas e da atuação dos gerentes de relacionamento que são as pessoas que têm contato direto com os clientes.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
O Governo Federal	Como poder central ao qual o banco está vinculado.
Os clientes	Como usuários dos serviços oferecidos pelo banco.
Os concorrentes	Pela influência na decisão da escolha das estratégias a serem utilizadas para fidelização do cliente.
<i>Euro Group</i> Consultores	Consultoria francesa que desenvolveu juntamente com o banco o Programa de Segmentação de Clientes Pessoa Física.
A Diretoria	Por possibilitar o alinhamento entre as expectativas dos acionistas, clientes e funcionários do conglomerado.

UEN e Serviços UA Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial UFs Tecnologia e Distribuição	Por desenvolverem em conjunto com uma consultoria o Programa de Segmentação de Clientes PF.
Área de Logística	Como responsável pela implementação da filosofia do programa de segmentação.
Núcleo Negocial	Como responsável pelo acompanhamento dos resultados financeiros advindos do programa de segmentação.
Os funcionários	Como principais agentes implantadores e usuários das ferramentas propiciadas pela segmentação.

Quadro 4: *Stakeholders* relevantes no período 1997-2001 e suas implicações estratégicas

Cabe observar que neste período a diretoria do banco concentra suas atividades nas questões estratégicas e corporativas, além de permitir a conciliação dos interesses do conglomerado como um todo, e os funcionários do banco são considerados *stakeholders* relevantes, especialmente na fase de implantação e validação do projeto de segmentação de clientes pessoas físicas.

5.3.2.2 Principais estratégias organizacionais

As estratégias consideradas relevantes nos dois períodos estudados estão reunidas no Quadro 5, que as classifica e que proporciona a identificação daquelas que se estenderam por mais de um período.

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS	CLASSIFICAÇÃO/ ESTRATÉGIAS	PERÍODO I 1994-1997	PERÍODO II 1997-2001
1. Políticas de cobrança de tarifas e venda de produtos bancários	E	X	X
2. Investimento em tecnologia	E	X	X
3. Redução de custos	E	X	X

4. Modernização da empresa	D	X	X
5. Direcionamento do banco para o varejo	D	X	X
6. Implantação da nova estrutura organizacional	D	X	
7. Padronização visual	D	X	
8. Consolidação da marca	D	X	
9. Planejamento de comunicação	D	X	X
10. Marketing esportivo	D	X	X
11. Segmentação por renda	D	X	
12. Segmentação comportamental e por níveis de relacionamento	D		X
13. Revisão do <i>portfolio</i>	E	X	X
14. Expansão de base	D		X
15. Treinamento de funcionários	D		X
16. Novos projetos	E		X

Quadro 5: Principais estratégias do período 1994-2001

OBS: D – Estratégias deliberadas; E – Estratégias emergentes.

No período compreendido entre 1997 e 2001, as decisões estratégicas do banco mostram que ele continuou buscando ajustar sua estrutura a fatores externos e às exigências do mercado, o que no esquema de Mintzberg (2001) configura a implementação de estratégias tipicamente emergentes.

Os novos projetos, de comunicação e relacionamento com o cliente, de definição de uma política de reconhecimento, juntamente com a revisão das ferramentas e do *portfolio* de produtos e serviços, que passam a ser desenvolvidos na atualidade, podem ser considerados como estratégias emergentes, dentro desse mesmo contexto, pois dão respostas a necessidades criadas em virtude da utilização da segmentação de clientes pessoas físicas adotada.

5.3.2.3 A segmentação do Banco do Brasil

Segmentação de mercado “é um processo de análise do mercado, divisão desse mercado segundo um ou alguns fatores considerados relevantes e agrupamento dos clientes (atuais e potenciais) de acordo com esses fatores” (BANCO DO BRASIL, 2000d, p. 21).

Conforme citado no capítulo 2, de acordo com Churchill (2000), o processo de segmentação de mercado inclui a análise das relações cliente-produto, a investigação da base de segmentação, o desenvolvimento e posicionamento do produto e a seleção de uma estratégia de segmentação. O Banco do Brasil passou por todo esse processo nos dois primeiros anos do Programa de Segmentação de Clientes Pessoas Físicas, iniciado em 1997. Posteriormente, a partir de 1999, vem implantando a sua forma de segmentação atual.

De acordo com o Banco do Brasil (2000d), normalmente as empresas adotam mais de um critério para segmentação de modo a melhor identificar os segmentos. Dentre as formas de segmentação apresentadas no capítulo 3, demográfica, geográfica, psicográfica, baseada em pensamentos e sentimentos e baseada em comportamento de compra, a segmentação demográfica (renda, ciclo de vida das pessoas), aliada à segmentação comportamental, tem-se revelado excelente instrumento para a conquista e manutenção de clientes.

A segmentação comportamental, utilizada no Banco do Brasil, por ser baseada em comportamento observado nos clientes, é a mais adequada para uma empresa, que, no caso do banco, atua há muitos anos no mercado e dispõe de informações confiáveis sobre seus clientes.

Conforme Churchill (2000), a segmentação de mercado ajuda a selecionar uma estratégia de marketing. O Banco do Brasil vem trabalhando em uma estratégia de marketing diferenciada, compreendendo: tratamento condizente com as características do segmento; oferta de produtos que atendam as necessidades específicas de cada segmento; comunicação adequada em termos de conteúdo, de canal de comunicação utilizado e do tipo de linguagem; colocação dos produtos no

mercado em pontos acessíveis aos clientes dos diversos segmentos; e fixação de preço que o cliente esteja disposto a pagar. (Banco do Brasil, 2000d).

De acordo com Kotler (1998), para a seleção de segmentos de mercado a empresa pode considerar cinco padrões que são a concentração em segmento único, a especialização seletiva, a especialização por produto, a especialização por mercado e a cobertura ampla de mercado. O Banco do Brasil, dada a sua grande base de clientes e sua característica de banco de varejo, optou pela ampla cobertura de mercado em sua estratégia de segmentação.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações da presente pesquisa. As conclusões compreendem os seguintes tópicos: uma síntese da análise teórica, a avaliação da consistência entre os resultados do estudo e as abordagens teóricas e modelos utilizados e o exame da adequação entre o problema e os objetivos geral e específicos da pesquisa e os seus resultados .

Como recomendações, são sugeridos, ao final desta seção, aspectos da pesquisa passíveis de ampliação e áreas em que os conhecimentos obtidos no estudo poderão ser aplicados.

6.1 Síntese da análise teórica

Apresenta uma visão integrada dos aspectos estudados nos períodos estratégicos desenvolvidos no capítulo anterior, abordando assuntos relacionados aos *stakeholders* relevantes e implicações estratégicas resultantes da interação daqueles com o banco e as principais estratégias organizacionais.

6.1.1 *Stakeholders* relevantes

Os *stakeholders* que foram considerados relevantes no período 1994-2001, pelo papel preponderante no processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil, foram o Governo Federal, os clientes, os concorrentes, a *Euro Group* Consultores, a Diretoria, UEN de Varejo e Serviços, a UA de Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial, as UFs de Tecnologia e Distribuição, a Área de Logística, o Núcleo Negocial e os funcionários.

O Governo Federal, os clientes, os concorrentes, a diretoria e os funcionários podem ser considerados os mais importantes *stakeholders* do Banco do Brasil no período, pois constam dos dois períodos estratégicos.

Cabe observar que no segundo período a diretoria do banco permanece na sua função de permitir a conciliação dos interesses do conglomerado como um todo, e os funcionários do banco são considerados *stakeholders* relevantes, especialmente

na fase de implantação e validação do projeto de segmentação de clientes pessoas físicas.

A estes *stakeholders* internos, constantes nos dois períodos, diretoria e funcionários, acrescenta-se, no segundo período, as unidades de Varejo e Serviços; Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial; Tecnologia e Distribuição que juntamente com a *Euro Group* Consultores desenvolveram o programa de segmentação de clientes, e as Áreas de Logística e Núcleos Negociais das Superintendências Estaduais, responsáveis pela implantação e acompanhamento dos resultados do projeto.

6.1.2 Principais estratégias organizacionais

Observa-se que o primeiro período (1994-1997) começou com um plano de estabilização econômica de sucesso que influenciou de forma decisiva as estratégias do Banco do Brasil e essas políticas continuaram a existir no segundo período estratégico (1997-2001). As ações que tiveram uma característica fortemente reativa e foram consideradas como emergentes são: políticas de cobrança de tarifas e venda de produtos bancários; ênfase na evolução tecnológica (informática e automação); e redução de custos.

Presentes também nos dois períodos, classificadas como deliberadas, estão as estratégias de modernização da empresa e o direcionamento do banco para o varejo.

No primeiro período estratégico, com os Programas de Ajuste e o Plano de Reestruturação, o banco sofre significativas mudanças em sua estrutura, cujos resultados levam à implementação de estratégias voltadas para o mercado, configurando-se como estratégias tipicamente deliberadas.

O banco inicia um programa para fidelização do cliente e consolidação de sua marca no mercado. No segundo período este programa é implementado através de estratégias basicamente deliberadas.

Novos projetos são delineados ao final do segundo período estratégico como resposta às necessidades criadas em virtude da utilização da segmentação de

clientes pessoas físicas adotada. Projetos de comunicação e relacionamento com o cliente, de definição de uma política de reconhecimento, juntamente com a revisão das ferramentas e do *portfolio* de produtos e serviços, podem ser considerados como estratégias emergentes, dentro desse mesmo contexto.

6.2 Exame da adequação entre os resultados do estudo e as abordagens e modelos teóricos utilizados

Resumidamente, os modelos teóricos adotados na pesquisa foram:

- a) O modelo dos *Stakeholders* (Freeman e Reed *apud* Alves Filho, 2000).
- b) A classificação das estratégias realizadas, em deliberadas e emergentes (Mintzberg, 2001).
- c) A teoria sobre segmentação de mercado (Kotler, 1998 e Churchill, 2000).

Ao final do trabalho foi possível constatar a adequação existente entre as formulações teóricas dos modelos supra mencionados e o que se observou no processo de adaptação estratégica da organização pesquisada. Os conceitos e categorias neles inseridos contribuíram para a compreensão do conteúdo, do contexto e do processo de mudanças estratégicas identificadas ao longo da análise dos processos de segmentação de clientes pessoas físicas abordados na pesquisa.

6.3 Adequação entre o problema e objetivos da pesquisa e seus resultados

O êxito da investigação no oferecimento de resposta ao problema e na concretização dos objetivos geral e específicos, formulados no Capítulo 1 (Introdução), evidencia-se com a análise da adequação desses elementos aos resultados obtidos.

A pergunta de pesquisa indagava sobre as estratégias de segmentação do Banco do Brasil no período de 1997 a 2001 e o objetivo geral, estruturado em torno desse problema, era descrever e analisar como as estratégias de segmentação têm sido desenvolvidas e implementadas, no mencionado período.

A resposta àquela interrogação e a concretização daquele objetivo foram proporcionados: pela identificação dos eventos relevantes na história da instituição no período sob exame; pela definição, descrição e análise dos períodos estratégicos que abrangem aqueles eventos; pelo arrolamento e exame da influência dos *stakeholders* considerados relevantes; e pelo inventário das estratégias (deliberadas e emergentes) desenvolvidas em cada período. Adicionalmente, a análise do ambiente operacional possibilitou a caracterização do contexto em que o processo de adaptação se desenvolveu.

Para complementar o estudo, foram ainda aplicados instrumentos teóricos que possibilitaram, em cada período, identificar os *stakeholders* considerados relevantes e o tipo de estratégia realizada, se deliberada ou emergente. No segundo período também foi realizada uma análise baseada na teoria de segmentação apresentada no capítulo 2 deste trabalho.

Para o atingimento do objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos, os quais, conforme resultado da pesquisa, foram plenamente alcançados.

O primeiro objetivo específico era descrever os fatores internos e externos que intervieram no processo de formulação das estratégias do Banco do Brasil no âmbito das políticas de atendimento, no período abrangido pela pesquisa. Proporcionou o cumprimento desse propósito a caracterização do ambiente operacional onde se insere a organização e a descrição dos eventos relevantes do período estratégico estudado.

O segundo objetivo específico referia-se à identificação dos tipos de segmentação utilizados pelo Banco do Brasil, na segmentação de clientes pessoas físicas. Este objetivo foi alcançado no Capítulo 4, que discutiu a forma de segmentação utilizada pelo banco e no Capítulo 5 com a análise dos resultados da pesquisa.

O terceiro objetivo específico era identificar e descrever os eventos históricos da instituição que fossem relevantes do ponto de vista estratégico, agrupando-os em períodos homogêneos. O atingimento deste objetivo consta também do Capítulo 5 com a análise de cada período estratégico.

O quarto objetivo era analisar os períodos estratégicos identificando os stakeholders relevantes e suas principais implicações no processo de adaptação estratégica. Este objetivo é atingido no Capítulo 5, mais especificamente no estudo de cada período estratégico.

O quinto objetivo era identificar as estratégias utilizadas no processo de tomada de decisão, se emergentes ou deliberadas, em cada período. Também atingido pelo contido no Capítulo 5, especificamente com a análise teórica de cada período estratégico estudado.

O sexto objetivo era verificar a adequação entre as concepções teóricas e modelos adotados na pesquisa e o processo de adaptação estratégica da organização. Este objetivo é alcançado neste capítulo, especificamente na subseção anterior.

6.4 Recomendações

Por tratar-se de trabalho sobre estratégias de segmentação de clientes pessoas físicas do Banco do Brasil, complementar a investigação a continuação da análise deste programa até sua completa implantação, permitindo conhecer o desempenho efetivo da organização a partir daí, proporcionando a análise de um ciclo completo de sua existência.

Em segundo lugar propõe-se a análise do segmento do consumidor não cliente (usuário) do Banco do Brasil, indicando estratégias de atendimento adequadas, visto que este segmento, contido no terceiro nível de relacionamento (NR3), ainda não foi objeto de pesquisa do banco. O resultado dessa análise permitiria auxiliar a equipe das agências em seu esforço de vendas e de bem atender ao cliente, além de manter a imagem positiva da instituição frente a sociedade em que está inserida.

Em terceiro lugar sugere-se um estudo comparativo de programas de segmentação de clientes pessoas físicas dos três maiores bancos brasileiros, utilizando-se referencial teórico semelhante, além de adotar-se, como base da pesquisa, os modelos teóricos utilizados nesta dissertação. Esse confronto poderia proporcionar interessantes descobertas uma vez que essas instituições convivem no

mesmo ambiente altamente competitivo e o resultado do processo de adaptação às exigências deste garantem ou não a manutenção das mesmas no mercado.

Quanto à utilização dos conhecimentos obtidos com o presente estudo, podem ser indicados como seus potenciais beneficiários os atuais e futuros administradores do Banco do Brasil, empresários estudiosos, além de professores, estudantes e pesquisadores do mundo acadêmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio Eletrônico: um estudo no setor bancário. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n. 1, p. 47-71, janeiro/abril 1999.

ALVES FILHO, Antonio. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. 2000. 266f.. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas,1993.

BACHA, Edmar. Causas da crise bancária. In: TROSTER, Roberto Luis. **Plano real – pára ou continua?** São Paulo: Makron Books, 1997.

BANCO DO BRASIL. **A nova arquitetura organizacional**. Programa de profissionalização. 1. Extra. Gráfica Banco do Brasil, outubro de 1996.

_____. **Atender bem ao cliente é sempre um bom negócio**. Abril/2000a.

_____. **bb.com.você**. Ano 1, n. 4, Set/Out 2000b.

_____. **Caderno de aprendizagem do treinamento excelência profissional**. Rio de Janeiro: Infra Rio Serviços, 2000c.

_____. **Conhecendo o cliente: curso auto-instrucional**. Caderno de aprendizagem. 2000d.

_____. **Estratégia Corporativa 2000 – 2002**. Versão Resumida. [1999?].

_____. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.bancodobrasil.com.br>> . Acesso em: 10 jan. 2001.

_____. Sistema de Informações Banco do Brasil (SISBB). **Livro de instruções codificadas**. Acesso em: 12 jun 2000e.

BARSA. Encyclopaedia Britannica do Brasil, 2000. CD-ROM.

BATISTA JÚNIOR, Paulo Nogueira. Causas da crise bancária. In: TROSTER, Roberto Luis. **Plano real – pára ou continua?** São Paulo: Makron Books, 1997.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1998.

BORENSTEIN, Carlos Raul Borenstein. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul.** 1996. 195f.. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. **Planejamento estratégico.** Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2000. 45 f.. Notas de Aula.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Alfredo José Lopes; SARAIVA, Luis Alex Silva. A construção de relacionamentos com investidores no Banco do Brasil. **Revista da Administração,** São Paulo, v. 34, n.3, p. 74-82, julho/setembro 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, e engajamento e seus correlatos. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1974.

FAGUNDES, Carlos. Causas da crise bancária. In: TROSTER, Roberto Luis. **Plano real – pára ou continua?** São Paulo: Makron Books, 1997.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 11. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GREMAUD, Amaury Patrick. **Economia brasileira contemporânea**: para cursos de economia e administração. São Paulo: Atlas, 1996.

HERMANN, Antônio. Causas da crise bancária. In: TROSTER, Roberto Luis. **Plano real – pára ou continua?** São Paulo: Makron Books, 1997.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, Brasília, 1973.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACERDA, Antônio. Causas da crise bancária. In: TROSTER, Roberto Luis. **Plano real – pára ou continua?** São Paulo: Makron Books, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LANZANA, Antônio Evaristo. Causas da crise bancária. In: TROSTER, Roberto Luis. **Plano real – pára ou continua?** São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Pascoal. **Economia Monetária**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MACEDO, Roberto. Causas da crise bancária. In: TROSTER, Roberto Luis. **Plano real – pára ou continua?** São Paulo: Makron Books, 1997.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em**

Florianópolis. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/mello/index.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2001.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTORO FILHO, André Franco et al. **Manual de Economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ORSSATO, Carlos Henrique. **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1995. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta/orssatto/index/index/htm>>. Acesso em: 10 jun. 2001.

PONTES, Luiz Fernando. **Do físico ao virtual: um estudo de sistemas de distribuição em bancos de varejo**. 1999. 209f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANDRONI, Paulo (Org.). **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTOS, Pedro Cordeiro dos. **O processo de adaptação da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil no período 1964-2000**. 2001. 208f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, César Roberto Leite da; LUIZ, Sinclayr. **Economia e mercados: introdução à economia**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 1996.

TEITELBAUM, Silvio. **Curso de formação geral básica para altos executivos**. Fundação Getúlio Vargas, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROSTER, Roberto Luis (Ed.). **Plano real – pára ou continua?** São Paulo: Makron Books, 1997.

VARASCHIN, Márcia J. F. da Cunha. **Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/marcia/index.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2001.

VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval de. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXOS

Anexo A: Lista dos entrevistados

ENTREVISTADO: Ailton José Salazar de Moraes

CARGO: Gerente de Agência – Terra Roxa - PR

ENTREVISTADO: Ana Helena Mangili

CARGO: Analista Pleno - Superintendência Estadual do Paraná

ENTREVISTADO: Arnaldo Otávio Machado

CARGO: Superintendente Regional – Superintendência Regional de Curitiba II

ENTREVISTADO: Clayton Wesley Gonçalves

CARGO: Gerente Negocial – Superintendência Estadual do Paraná

ENTREVISTADO: Flávio Augusto de Carvalho

CARGO: Gerente de Agência – Migrante/Cascavel - PR

ENTREVISTADO: Jacinta Reis Portela.

CARGO: Gerente-Executiva da UEN Varejo e Serviços – Responsável pelo Mercado PF – Brasília - DF

ENTREVISTADO: Marlene Viero

CARGO: Gerente da Unidade Regional Gestão de Pessoas Curitiba - PR

ENTREVISTADO: Morgana Cristina Santos Mascarenhas

CARGO: Gerente de Divisão de Pessoas Físicas – Brasília – DF

Anexo B – Instrumento de coleta de dados

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

PESQUISA: As estratégias de segmentação do mercado de clientes pessoas físicas no Banco do Brasil, no período de 1997 a 2001.

PESQUISADORA: Adelaide Marina La Banca.

ORIENTADOR: Carlos Raul Borenstein.

ENTREVISTADO:

CARGO:

LOCAL:

DATA:

NOTAS DE CAMPO

Principais pontos da operacionalização do projeto de segmentação de clientes pessoas físicas do Banco do Brasil a serem abordados nas entrevistas:

- implantação do projeto;
- treinamento dos funcionários;
- avaliação do processo;
- dificultadores e facilitadores;
- novos projetos.