

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FLÁVIO HUMBERTO PRETTI

ESTRATÉGIA E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO DO BANCO DO BRASIL EM SUA INSERÇÃO NO SEGMENTO
CONCORRENCIAL CORPORATE

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito para
a obtenção do título de Mestre em Administração de
Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani

d658.4012
P942e
ex.2



São Paulo

2004

48132

U
d
658.4012
P942e
2004
Ex.2 BC

N.Cham d 658.4012 P942e 2004
Autor: Pretti, Flávio Humb
Título: Estratégia e transformação organ



48132

Ac. 41230

Ex.2 BC U

Folha de Aprovação**FLÁVIO HUMBERTO PRETTI****ESTRATÉGIA E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: O ESTUDO DE CASO
DO BANCO DO BRASIL EM SUA INSERÇÃO NO SEGMENTO
CONCORRENCIAL CORPORATE.**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Professora Doutora Marisa Pereira Eboli
Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor Doutor André Accorsi
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Professor Doutor Eolo Marques Pagnani
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 31 de agosto de 2004

Dedicatória

À minha família, que foi o esteio para minha trajetória até este momento.

AGRADECIMENTOS

A realização de uma dissertação tem duas óticas muito distintas, por uma ótica é um trabalho em equipe uma vez que diversas pessoas colaboraram para sua realização e por outra ótica é um trabalho solitário em virtude do número de horas que se esta só com dissertação. A todas as pessoas que colaboraram no trabalho em equipe e a todos que o trabalho solitário me fez ausente compartilho a realização desta dissertação.

Ao Prof. Carlos Roberto Vieira de Araújo que durante meu ultimo ano de graduação me incentivou a ingressar no mundo acadêmico.

Ao Prof. José Roberto Securato e os amigos do Laboratório de Finanças da USP responsáveis pelas primeiras orientações no mundo acadêmico.

A todos funcionários da UNIFECAP, em especial ao Prof. Eolo Pagnani, meu orientador, com suas criticas e orientações guiaram-me no tortuoso caminho entre a idéia inicial e a dissertação final.

Ao Banco do Brasil e seus profissionais que permitiram e colaboraram com a viabilização deste estudo.

Ao amigo e revisor desta dissertação, José Carlos Siqueira de Souza pelo apoio constante e dedicação sem o qual esta dissertação não seria possível.

Aos meus Pais, que sempre incentivaram meus sonhos e meus estudos.

À minha esposa, Adriana, que me incentivou, auxiliou e atenuou os momentos solitários com compreensão e carinho.

*"De invento em invento, por caminhos antes obscuros, atrevido se lança o
pensamento."*

(Javier de Burgos)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo compreender as características do mercado bancário atual a partir da perspectiva da inserção do Banco do Brasil (BB), maior banco do setor financeiro nacional, no mercado dos Bancos de Atacado.

A partir de um referencial teórico sobre estratégia, procura historiar e analisar o padrão de decisões do Banco do Brasil a respeito do modelo e estrutura de seu atendimento a clientes pessoa jurídica denominada *corporate*, no período de 1995 até 2003.

Metodologicamente, o trabalho envolve pesquisa histórica de natureza explicativa, documental e bibliográfica realizada junto ao Banco do Brasil. Entrevistas semi-estruturadas de questões abertas com os principais executivos da empresa envolvidos nas transformações do BB no segmento concorrencial dos Bancos de Atacado subsidiaram o estudo de caso.

O trabalho está dividido em introdução, três capítulos e conclusão. Na introdução, estão apresentados os objetivos e a metodologia utilizada. No primeiro capítulo são apresentados os referenciais teóricos sobre transformação organizacional e estratégia, com enfoque especial no segundo tema. O segundo aborda as transformações do sistema financeiro nacional, ambiente de inserção do BB em seu processo de reestruturação. O terceiro capítulo aborda o estudo de caso do BB. E finalmente, estão apresentadas no último capítulo as principais conclusões e considerações sobre a pesquisa.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia. 3. Administração bancária. 4. Mercado financeiro. 5. Banco do Brasil.

ABSTRACT

The objective of this work is to understand the features of the current Brazilian Bank Market, starting from the perspective of Brazil Bank launch, the largest national financial sector Bank, in the market of Wholesale Banks.

Starting from theoretical referential on strategy, it covers the history and analyses the pattern of Brazil Bank decisions regarding the model and structure of its services provided to legal entity customers nominated *corporate*, in the period from 1995 up to 2003.

In terms of methodology, the work has involved historical, documental and bibliographical researches of explanatory nature performed with Brazil Bank. Semi-structured interviews of opened matters with the company main executives, which were involved with the transformations of Brazil Bank in the segment of the competitive Wholesale Banks, subsidized the case study.

This work has been divided in: introduction, three main chapters and conclusion. The objective and the used methodology of this study are presented in the introduction.

The first chapter presents the theoretical references on organizational transformation and strategy, with a special focus on the second theme. The second chapter approaches the transformation of national financial system and environment of BB insertion on its restructuring process. The third chapter refers to a BB case study.

Finally, the main conclusions as well as the research considerations are described in the last chapter.

1. Strategic planning. 2. Strategy. 3. Bank administration. 4. Finance market. 5. Bank of Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Projeto organizacional.....	21
Figura 2. Modelo conceitual de organização.....	23
Figura 3. Forças que governam a competição em um setor.	32
Figura 4. Estratégias genéricas.....	36
Figura 5. Cadeia de valor.....	41
Figura 6. Organograma BB.	98
Figura 7. Organograma do Pilar Atacado.....	101
Figura 8. Fluxograma das operações de crédito no modelo anterior ao <i>corporate</i>	103
Figura 9. Fluxograma das operações de crédito no modelo <i>corporate</i>	103

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	14
Quadro 2. Escolas de formulação estratégica.....	28
Quadro 3. Riscos das estratégias genéricas.....	40
Quadro 4. Tipos de inter-relações.....	48
Quadro 5. Métodos competitivos.....	56
Quadro 6. Matriz de estrutura de mercado BCG.....	57
Tabela 1. Participação percentual das instituições nos ativos do segmento bancário.	80
Tabela 2. Evolução do percentual de participação estrangeira no patrimônio líquido do SFN.....	81
Tabela 3. Participação percentual das instituições no patrimônio líquido do segmento bancário.	82
Tabela 4. Participação percentual das instituições nos depósitos do segmento bancário.....	83
Tabela 5 - Participação percentual das instituições nas operações de crédito do segmento bancário.....	84
Tabela 6. Distribuição acionária do Banco do Brasil.....	85
Tabela 7. Evolução do nível de escolaridade no Banco do Brasil (1999-2003).	86
Tabela 8, Distribuição dos tipos de postos de atendimento do Banco do Brasil (2003).....	86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos gerais e específicos da pesquisa	12
1.1.2 Objetivos gerais.....	12
1.1.3 Objetivo específico	13
1.2 Metodologia.....	13
1.3 Coleta e Tratamento de Dados.....	17
1.3.1 Perfil dos entrevistados	18
1.4 Estrutura e conteúdo dos capítulos	18
2. TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA.....	20
2.1 Estratégia	23
2.2 As escolas de planejamento estratégico.....	28
2.3 A abordagem de Michael Porter	31
2.3.1 As forças contendoras.....	32
2.3.2. Poder de barganha de fornecedores	33
2.3.3 Poder de barganha de compradores	34
2.3.4 Ameaça de novos entrantes	34
2.3.5 Ameaça de substituição.....	35
2.3.6 Vantagem competitiva	35
2.3.7 Estratégias competitivas genéricas.....	36
2.3.8 Estratégia Sustentável.....	39
2.3.9 A cadeia de valor.....	40
2.3.10 Eficácia operacional x estratégia	44
2.3.11 Estratégia competitiva e estratégia corporativa.....	45
2.4 Segmentação de mercado.....	48
2.4.1 Bases segmentação de mercados empresariais ou Business to Business - B2B ...	51
2.4.2 Segmentação da indústria	52
2.5 Segmentação na indústria bancária – os bancos de atacado	55
2.5.1 Estrutura do mercado bancário.....	56
2.6 Posicionamento na indústria bancária	57
2.6.1 Banco de atacado e banco de varejo - diferenciação	60
2.6.2 O fator humano e a competitividade	63
3. A TRANSFORMAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO.....	65
3.1 O sistema financeiro brasileiro.....	68
3.2 A dinâmica do setor financeiro nacional	70
3.2.1 Plano Real, Acordo de Basiléia, PROER e PROES.....	72
3.3 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN).....	78
3.3.1 Bancos múltiplos	79
4. O BANCO DO BRASIL E O CORPORATE – ESTUDO DE CASO	85
4.1 Resumo histórico do Banco do Brasil	87
4.1.1 Criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC)	88
4.1.2 Criação do Banco Central do Brasil.....	90
4.1.3 As transformações da década de 80	91
4.1.4 Os anos 90 e o impacto da estabilização econômica.....	93
4.2 A reestruturação do BB	93
4.3 O início da unidade estratégica de negócios <i>corporate</i> no Banco do Brasil.....	96
4.3.1 Os pilares negociais e as alterações na cadeia de valor.....	98
4.4 Estratégia corporativa do BB.....	107
4.5 Vantagem competitiva	111

4.5.1 Novos entrantes	116
4.5.2 Poder de negociação com os compradores	118
4.5.3 Poder de negociação dos fornecedores	119
4.5.4 Poder de negociação dos fornecedores de ativos financeiros	119
4.5.5 Produtos substitutos	120
4.5.6. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	122
4.6 Rentabilidade e percepção dos clientes na indústria bancária <i>corporate</i>	123
4.7 A dicotomia público-privada	123
5. CONCLUSÃO	125
5.1 Considerações finais	131
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132

1. INTRODUÇÃO

As entidades e as forças integrantes do ambiente bancário exigem um ajuste permanente de seus recursos, capacitações e objetivos às oportunidades e barreiras que surgem da dinâmica concorrencial. Em particular, no segmento bancário, observa-se intensa aplicação na modelagem e inovação da prestação de serviços ao cliente com base, por um lado, na inserção de avanços tecnológicos (telecomunicações e informatização) e, de outro, na satisfação das expectativas e necessidades diferenciadas dos clientes, objetivando-se atingir um desempenho superior ao dos principais competidores. Aliada a esses fatores, a concorrência acirrada impulsiona os bancos a refletir sobre a adequação de sua identidade em determinada área de negócios (diversificação corporativa), bem como sobre sua estrutura interna e demais competências necessárias para gerar vantagens competitivas.

O presente trabalho, no intuito de compreender as características do mercado bancário atual, a partir da perspectiva acima descrita, pretende estudar uma das principais instituições financeiras do Brasil, com relação às políticas por ele adotadas para a inovação e consolidação de sua área de atacado (*corporate*). Está-se referindo ao Banco do Brasil (BB), maior banco do setor financeiro nacional, cujo histórico será apresentado no capítulo 3, acrescido de descrições atualizadas e pertinentes à pesquisa.

1.1 Objetivos gerais e específicos da pesquisa

1.1.2 Objetivos gerais

A partir de um referencial teórico sobre estratégia, procura-se aqui historiar e analisar o padrão de decisões do Banco do Brasil a respeito do modelo e estrutura de seu atendimento a clientes pessoa jurídica denominada *corporate*, no período de 1995 até 2003, com maior enfoque na mudança realizada na organização em 2000, quando ocorre a criação do que o BB denominou Pilar Atacado. O início do período selecionado para a pesquisa coincide com o primeiro modelo de atendimento a esses clientes.

1.1.3 Objetivo específico

Investigar e aprofundar o estudo a respeito de:

- Motivações e fatores presentes na decisão estratégica de adentrar ao atendimento segmentado de clientes *corporate* no Banco do Brasil;
- Fatores que obstaculizaram ou favoreceram ao Banco concorrer nesse segmento;
- Implicações para o atendimento desse segmento, em virtude da relação acionária do Banco com o governo.

1.2 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, a partir do levantamento de teorias sobre estratégia. Foram utilizados os seguintes métodos para análise e tratamento das questões centrais:

- Pesquisa bibliográfica documental de textos, normativos, relatórios gerenciais, teses, dissertações, sistemas de informação das entidades estudadas, relatórios, normas do Banco Central do Brasil e demais estudos sobre o sistema financeiro.
- O estudo de caso como forma mais adequada de pesquisa para responder às questões formuladas, utilizando-se levantamentos de processos de transformação histórico-funcional da organização em estudo.
- Entrevistas semi-estruturadas com um diretor estatutário do Pilar Atacado, responsável pela área comercial do Banco, um superintendente comercial, dois gerentes executivos da área comercial. Todos os profissionais estiveram durante o período analisado à frente da gestão das áreas do BB ligadas ao atendimento de clientes *corporate*, e foram responsáveis pela elaboração da estratégia e implementação do novo modelo de atendimento.

No entendimento de Selltiz *et al.* (1987), a finalidade de uma pesquisa deve ser a busca de respostas a perguntas formuladas por meio de processos científicos, e cada tipo de estudo possui objetivos específicos que podem ser agrupados em quatro categorias:

- Familiarizar-se com um fenômeno, ou conseguir nova compreensão dele, para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;
- Apresentar precisamente as características de uma situação, de um grupo ou de um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);
- Verificar a frequência com que ocorrem as modificações ou como estão ligadas a variáveis organizacionais; e
- Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Sendo que, ainda segundo Selltiz *et al.*, o primeiro objetivo acima indicado leva a estudos formuladores ou exploratórios, o segundo e terceiro levam a estudos descritivos e o último a experimentos ou à verificação de hipóteses causais.

Yin (2001, p. 24) sugere que a estratégia de pesquisa é determinada por três condições: a forma da pergunta de pesquisa, a extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais atuais e o grau de focalização sobre eventos atuais em oposição aos históricos.

As três condições acima se relacionam com as cinco estratégias de pesquisa principais em ciências sociais, experimentos, sondagens, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso, conforme a Quadro 1 abaixo:

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
<i>Experimento</i>	Como, por quê	Sim	Sim
<i>Levantamento</i>	Quem, o quê, onde, quantos, quando	Não	Sim
<i>Análise de arquivos</i>	Quem, o quê, onde, quantos, quando	Não	Sim/Não
<i>Pesquisa histórica</i>	Como, por quê	Não	Não
<i>Estudo de caso</i>	Como, por quê	Não	Sim

Quadro 1. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.
Fonte: Cosmos Corporation, *apud* Yin (2001, p. 24).

Segundo Yin (2001, p. 26), a principal orientação quanto à estratégia de pesquisa a ser utilizada está ligada ao tipo de questão apresentada. Como podemos verificar no Quadro 1, as formas de questões de pesquisa do tipo “como e por quê” encontram três possibilidades de estratégia: experimento, pesquisa histórica e estudo de caso. De acordo com o autor, o experimento é indicado quando o pesquisador pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática, enquanto a pesquisa histórica deverá ser utilizada quando não existe acesso a qualquer pessoa relevante no processo estudado, ou seja, é um método para lidar com o que o autor conceitua como um passado “morto”.

Dessa forma, como as questões propostas no problema de pesquisa são “como” e “por quê”, e estamos tratando de um evento que não permite manipulação direta, apesar de haver ao longo do processo investigativo o contato com pessoas relevantes ao fenômeno estudado, pois este é contemporâneo à pesquisa, torna-se, portanto, evidente a opção pelo estudo de caso. Tal estratégia, segundo o autor, permite uma visão das características do objeto de estudo na vida real sem alterar seu conteúdo, somente observando, e sem a possibilidade de controlar os fenômenos. A estratégia de estudo de caso permite uma investigação que preserva as características gerais e significativas dos eventos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Isaac (1980, p. 20) define o estudo de caso como uma estratégia que permite estudar intensivamente os acontecimentos anteriores e relacionados ao evento em pauta, o status corrente e as interações ambientais de uma unidade social, seja um indivíduo, grupo, instituição ou comunidade. No tocante às vantagens do estudo de caso, Isaac também observa que são particularmente úteis como lastro de informações para investigações maiores nas ciências sociais, por serem intensivos, permitirem a visualização de variáveis, processos e interações importantes que requeiram maior atenção. Em relação ao estudo de caso, ao se adotar o enfoque descrito, Godoy (1995) lembra que é imperativo ao pesquisador manter-se alerta a novos elementos que surjam no decorrer do trabalho.

De forma mais técnica, Yin (2001, p. 32) define um estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, onde os limites entre os fenômenos e o contexto não são

claramente evidenciados”. O tópico principal do estudo de caso se refere às pesquisas sobre decisões, incluindo temas como: processos, programas, eventos, instituições e organizações (abrangendo mudanças organizacionais). Algumas restrições sobre o estudo de caso, observa Yin (2001, p. 21-22), são resultados do pouco conhecimento do método. Existe, ainda, uma premissa errônea de que os métodos de pesquisa devam ser vistos sob uma perspectiva hierárquica.

Ensinaram-nos a acreditar que os estudos de caso eram apropriados à fase exploratória de uma investigação, que os levantamentos de dados e as pesquisas históricas eram apropriadas à fase descritiva e que os experimentos eram a única maneira de se fazer investigações explanatórias ou causais (YIN, 2001, p. 21-22).

Yin (2001, p. 22-23) demonstra que o estudo de caso pode ser descritivo ou explanatório e que a visão mais adequada para a sua utilização é a pluralista, não se devendo escolher o método em relação a essas características, mas em relação às questões apresentadas no Quadro 1. Observando, ainda, que não há um limite fixo e claro entre elas.

Para Yin (2001, p. 68), o projeto para um estudo de caso pode considerar as alternativas de caso único ou múltiplo. O estudo de caso único ocorre quando a pesquisa é realizada sobre uma única organização ou evento escolhido, sendo semelhante a um experimento único. Essa alternativa pode ser utilizada quando o caso apresenta os elementos necessários para testar as hipóteses teóricas do estudo. No estudo de caso múltiplo, a pesquisa é realizada em mais de uma organização ou evento, permitindo análises comparativas. Apesar dessa vantagem, o estudo de caso múltiplo exige um esforço que pode superar a capacidade de um pesquisador individual. Face aos objetivos do presente trabalho e às limitações de recursos para a pesquisa, optou-se pela alternativa do caso único, o estudo de um único banco no contexto já exposto anteriormente.

Observada as condições de aplicação do estudo de caso, nota-se que o tema aqui proposto reúne as condições necessárias e, portanto, justifica a utilização dessa metodologia de pesquisa, pois o que se pretende no decorrer da pesquisa é o entendimento de como a estrutura organizacional se modifica quando utilizada a estratégia de foco no cliente.

1.3 Coleta e Tratamento de Dados

Segundo Yin (2001, p. 119), um dos princípios básicos para a coleta de dados em um estudo de caso é a utilização de múltiplas fontes de evidência. A principal vantagem da técnica refere-se à diminuição do viés do pesquisador, permitindo a captação de aspectos subjetivos e objetivos do problema pesquisado, ou seja, propicia a percepção da visão das próprias pessoas envolvidas e, ao mesmo tempo, possibilita uma visão externa do problema. No caso do presente trabalho, esse princípio é atendido a partir de dois tipos de fontes distintas de dados:

- Fontes primárias: dados coletados de forma direta através de entrevistas semi-estruturadas dos dirigentes elencados no início da seção anterior;
- Fontes secundárias: dados obtidos na instituição e na literatura especializada, como: documentos e relatórios diversos, estudos de viabilidade, relatórios anuais, jornais e revistas especializadas.

Yin (2001, p. 112) versa sobre a forma das entrevistas e salienta que, comumente, as entrevistas para estudos de caso sejam conduzidas de forma espontânea, possibilitando ao pesquisador que tanto indague o entrevistado sobre os fatos quanto peça ao mesmo a opinião sobre determinados eventos.

Também outros autores, como Lakatos e Marconi (1996), denominam esse tipo de entrevista de semi-estruturada, referindo-se ao processo de entrevistas que permite ao pesquisador, a partir de objetivos-chave, direcionar o processo investigativo segundo as finalidades do estudo, enquanto o método ainda possibilita ao respondente expressar-se de maneira própria. Por outro lado, a entrevista semi-estruturada segue um núcleo de questões, o que permite o entrevistador fazer perguntas adicionais e obter dados mais completos, explorando em profundidade a fonte primária.

Godoy (1995) ressalta que o pesquisador deverá fazer diversas opções no tocante à escolha das fontes de informação mais adequadas para a consecução de seu objetivo, bem como negociar o acesso ao local, pessoas e dados escolhidos.

Yin (2001) indica diversas estratégias gerais para a análise de dados, sendo a mais utilizada o atendimento das proposições teóricas que levaram ao estudo de

caso. Seguir uma proposição teórica implica em focar certos pontos e ignorar outros em um mesmo estudo.

Os objetivos e o projeto original do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

As proposições dariam forma à coleta de dados e, por conseguinte, estabeleceriam a prioridade das estratégias analíticas relevantes (YIN, 2001, p. 133).

Outra estratégia consiste no desenvolvimento de uma descrição do caso, buscando organizar o seu estudo. Yin (2001) sugere que essa é uma estratégia adequada quando não há base teórica para o desenvolvimento do método anterior. A opção deste pesquisador foi pela análise dos dados a partir das proposições teóricas descritas no Capítulo 1. O método de análise será constituído pelo que Yin (2001) chama de adequação ao padrão, um processo que prevê a comparação das bases teóricas com o padrão empírico encontrado no estudo de caso.

1.3.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados quatro executivos do Banco do Brasil, sendo um diretor, um superintendente e dois gerentes executivos. Esses profissionais, além de atuarem atualmente no Pilar Atacado, também estiveram envolvidos em todo o processo de planejamento estratégico de mudança do BB, realizando reuniões com consultorias contratadas e participando das demais etapas do processo decisório da empresa. Todos são funcionários de carreira do BB, com mais de 20 anos de serviço na organização, possuem cursos de especialização (MBA), sendo que dois deles possuem também o título de mestrado (*stricto sensu*).

1.4 Estrutura e conteúdo dos capítulos

Capítulo 1: abordará o referencial teórico sobre a dinâmica organizacional, o desenvolvimento da estratégia nas organizações e suas diversas vertentes. Em seguida, será introduzida a teoria porteriana e seus princípios, finalizando com uma verificação dos princípios de segmentação de marketing.

Capítulo 2: analisará a transformação do sistema financeiro, os impactos do processo de globalização sobre esse mercado, a caracterização do mercado financeiro brasileiro, sua estrutura, processo de mudanças, em especial os eventos da década de 90 e os impactos da estabilização econômica e dados evolutivos do período de 1995 até 2002. Destacará, ainda, as características dos bancos de atacado e questões envolvendo estratégia competitiva na indústria bancária.

Capítulo 3: seu primeiro objetivo será propiciar o entendimento de particularidades da organização estudada, sua ligação com a história do país, alguns aspectos da dicotomia público privada à qual está sujeita, para em seguida abordar as transformações que a organização sofreu no âmbito geral, sua reestruturação no segmento de varejo iniciada em meados da década de 90 e, paralelamente, o movimento ligado ao atendimento do segmento *corporate* que culminou com a estrutura atual de pilares. Será proposto, então, o estudo do caso, com a análise das entrevistas realizadas, e distribuídas dentro de tópicos referentes às principais vertentes da teoria porteriana.

Conclusão: apresentará os principais resultados obtidos na pesquisa, procurando responder às questões inicialmente propostas na Introdução.

2. TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA

Diversas teorias da administração destacam aspectos distintos relativos às organizações. Galbraith (1977, p. 3) define organização como sendo constituída por pessoas e grupos de pessoas com a finalidade de alcançar objetivos comuns por meio da divisão do trabalho e integradas por processos de informação e decisão contínuos no tempo.

Podemos agregar a essa definição o elemento comum aos sistemas, a interação permanente com o meio-ambiente. Dessa forma, as organizações dependem da troca de recursos com o meio ambiente, sofrendo suas ações direta ou indiretamente. Como ações diretas, identificam-se as influências dos fornecedores, mão-de-obra, clientes, concorrentes, instituições financeiras, órgãos públicos e acionistas. As ações indiretas são as variáveis tecnológicas, as econômicas, as sócio-culturais e as político-legais.

Segundo Motta (2001, p. 44), a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros. Ou seja, a organização é impelida a transformar-se a fim de manter-se em condições de concorrer em seu meio ambiente.

Desenvolvido simultaneamente de ambos os lados do Atlântico, nos anos 50 e 60, o enfoque de sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações, como os organismos, estão “abertas” ao seu meio e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente caso queiram sobreviver (MORGAN, 1996, p. 48).

Galbraith (1977, p. 5) afirma que a eficiência e a eficácia de uma organização são determinadas por um adequado projeto organizacional, que busca ajustar essas diversas variáveis entre si e o ambiente, tendo em vista seus objetivos estratégicos. O conceito de projeto organizacional está indicado na Figura 1.

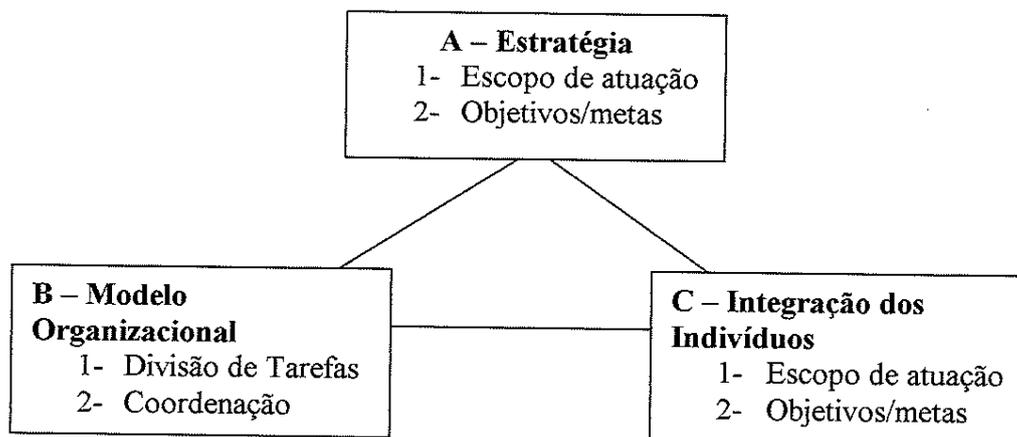


Figura 1. Projeto organizacional

De acordo com Donaldson (1996), o conceito de projeto organizacional foi desenvolvido a partir da Teoria da Contingência, dos trabalhos pioneiros de Woodward (1965), Chandler (1962), Lawrence e Lorsch (1967), Burns e Stalker (1961). Segundo Donaldson (1996), a Teoria da Contingência estabelece não existir uma única estrutura que seja absolutamente eficaz para todas as organizações, mas que a otimização da mesma variará de acordo com alguns fatores, como a estratégia da organização, seu tamanho, incerteza em relação às tarefas e tecnologia.

A consolidação da visão contingencial no estudo de Lawrence e Lorsch (1967), segundo Donaldson (1996), está centrada nos conceitos de segmentação, diferenciação e integração das tarefas. O conceito de segmentação reflete as noções de divisão do trabalho, responsabilidade e autoridade, através de departamentos ordenados na forma de uma estrutura hierárquica. O conceito de diferenciação estabelece as diferenças cognitivas, de crenças e orientações emocionais entre os atores organizacionais das diversas áreas. Em face de tais diferenças, cada ator organizacional foca em seu ambiente específico, dificultando a realização dos objetivos organizacionais comuns. Por fim, o conceito de integração refere-se à qualidade da colaboração que existe entre as áreas, necessária para alcançar a unidade de propósito que o ambiente demanda. O grau e a qualidade dessa integração agem como fatores determinantes no desempenho das empresas que operam em ambientes turbulentos.

Segundo Mintzberg, existem quatro grupos principais de dimensões do ambiente responsáveis pelas diferenças que observamos nas organizações:

1. **Estabilidade.** O ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico, desde aquele de um escultor de madeira cujos clientes querem sempre a mesma escultura década após década, até aquele de um esquadrão de policiais que nunca sabe o que virá a seguir. Vários fatores podem tornar um ambiente dinâmico, inclusive governos instáveis, (...) mudanças inesperadas na demanda dos clientes ou nas ofertas dos concorrentes, (...) exigências dos clientes por criatividade ou novidades freqüentes, como numa agência de propaganda, (...) uma tecnologia ou base de conhecimento em mudança rápida, como no caso dos fabricantes de eletroeletrônicos, até mesmo o tempo que não possa ser previsto, como no caso de fazendas ou companhias de teatro ao ar livre. (...) Os problemas reais são causados por mudanças que ocorrem inesperadamente, para as quais nenhum padrão pode ser reconhecido antecipadamente (...).

2. **Complexidade.** O ambiente de uma organização pode variar de simples a complexo, daquele de um fabricante de caixas que faz produtos simples com conhecimentos simples, até aquele da agência espacial que precisa utilizar conhecimentos dos campos científicos mais avançados para produzir resultados extremamente complexos. (...) Um ambiente é complexo até a extensão em que requer que a organização disponha de muitos conhecimentos sofisticados a respeito de produtos, clientes ou qualquer outra coisa. Entretanto, ele se torna simples quando os conhecimentos podem ser racionalizados, isto é, divididos em componentes de fácil compreensão. (...) Assim, as empresas automotivas enfrentam ambientes de produtos relativamente simples, em virtude dos seus conhecimentos acumulados a respeito das máquinas que produzem. [Note que um ambiente complexo pode ser bastante estável, como na contabilidade, ao passo que um ambiente dinâmico pode ser bastante simples, como no caso das apostas em corridas de cavalos (...)].

3. **Diversidade de mercado.** Os mercados de uma organização podem variar de integrados a diversificados, daquele de uma mina de ferro que vende sua matéria prima para uma única siderúrgica, até aqueles de uma comissão de comércio que procura promover todos os produtos industriais de uma nação por todo o mundo (...).

4. **Hostilidade.** Finalmente, o ambiente de uma organização pode variar de favorável a hostil, daquele de um cirurgião de prestígio, que escolhe seus pacientes, até aquele de uma construtora que precisa concorrer em todos os seus contratos ou de um exército combatendo uma guerra. A hostilidade é influenciada pela concorrência, pelas relações da organização com sindicatos, governos e outros grupos externos, bem como pela disponibilidade de recursos com que ela conta (...). (MINTZBERG *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p.212-213).

Galbraith (1977, p. 31) observa que os autores buscaram relacionar o tipo de tarefa – sua diversidade, dificuldade e variabilidade – às demais variáveis do projeto organizacional. Com base nessa observação, o mesmo autor propõe o modelo conceitual de organização indicado na Figura 2. Tal modelo consiste em cinco áreas de escolha: tarefas, estrutura, sistemas de informação e decisão, sistemas de recompensa e pessoas.

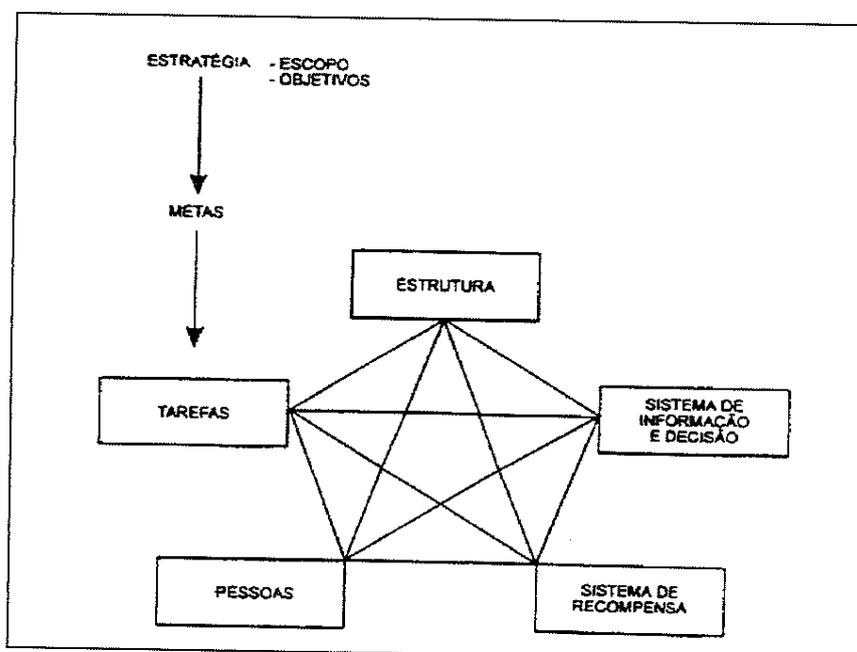


Figura 2. Modelo conceitual de organização.

Fonte: adaptado de Galbraith, 1977, p. 31.

Segundo Etzioni (1972), o objetivo almejado pelas organizações é uma situação desejada, cuja consecução é buscada através da avaliação de suas estruturas organizacionais e de suas atividades, com o propósito de aplicar modificações que levem à situação ideal. Para promover essas modificações, as organizações procuram montar planejamentos de longo prazo que as direcionem na busca dos objetivos propostos. Para o autor, as organizações apresentam também a necessidade de uma fonte de legitimidade que justifique suas atividades e até sua existência.

2.1 Estratégia

Na antiga China, há cerca de 2.500 anos, o filósofo e general Sun Tzu dizia que na guerra o número de homens e de armas não são os fatores mais

importantes, outros elementos circunstanciais, intelectuais e morais também estariam envolvidos, muitas vezes sendo mais relevantes para a vitória que os fatores físicos. Assim, a comunicação, os suprimentos, o segredo, a dissimulação, a sutileza, a variação de táticas, o conhecimento do território de guerra, os estilos de manobras, entre outros, seriam elementos essenciais à vitória. (FISCHMANN, 1987).

Na época de Péricles (c. 450 a.C.), estratégia passou a ter uma conotação de habilidade administrativa e seu significado expressava a idéia de poder, liderança e administração (EVERED *apud* CABRAL, 2000, p. 2).

Ansoff (1977, p.87) ressalta que, nos textos de administração, numerosos trabalhos se referem à estratégia de linhas de produtos, de marketing, de diversificação e de empresas. De acordo com o autor, o interesse e uso do termo deve-se ao:

reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si só não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Estas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos de estratégia. (...) A necessidade deste conceito decorre de características peculiares ao problema estratégico: o fato de que uma empresa necessita ter orientação na busca e criação de novas oportunidades, e o fato de que é vantajoso para a empresa entrar em áreas com grande potencial sinérgico (ANSOFF, 1977, p. 87).

O escopo da estratégia como meio para controlar as forças de mercado e moldar o ambiente competitivo começou a tornar-se claro na segunda metade do século XIX. Nos Estados Unidos, a construção das ferrovias após 1850 levou, pela primeira vez, ao desenvolvimento dos mercados de massa. Aliados ao melhor acesso ao capital e crédito, os mercados de massa encorajaram investimentos de grande porte para explorar economias de escala na produção e economias de escopo na distribuição. Em algumas indústrias, a “mão invisível” de Adam Smith foi gradualmente substituída pelo que Chandler chama de “mão visível” dos administradores profissionais. No fim do século XIX, um novo tipo de empresa começou a surgir nos Estados Unidos e na Europa: as corporações verticalmente integradas, que contavam com grandes investimentos em produção e marketing, e com uma hierarquia de administração para coordenar tais funções. Ao longo do tempo, as maiores companhias multidivisionais conseguiram alterar o ambiente

competitivo em suas indústrias e até mesmo rompendo as barreiras entre as indústrias (GHEMAWAT, 2002, p. 38).

Meirelles *et al.* (2002) reforçam a recente utilização do termo:

A literatura de Administração passou a usar o termo estratégia há relativamente pouco tempo. Segundo ZACARELLI (2000), o início da utilização do termo em administração iniciou-se em 1965 com a edição do livro de Igor Ansoff, sendo que a partir da década de 70 houve uma explosão de estudos sobre o tema, o qual passou a ser tratado como Planejamento Estratégico (p. 1).

Cabral (1998), ressalta que o conceito de estratégia, dada a complexidade do assunto, não permite um único entendimento e que o próprio entendimento está muitas vezes ligado à esfera teórica ou a esfera prática das empresas. Mintzberg e Quinn (1996) destacam que apesar de não existir um conceito consensual, diversas definições válidas habitam o meio teórico, indicando a essência da estratégia como a preparação de uma postura forte e flexível, que permita à organização atingir suas metas e objetivos independentemente das variações do meio externo (p. 10).

De acordo com Almeida (1998, p. 1):

Para a busca do desempenho, as empresas adotam estratégias, que podem ser vistas como um conjunto de ações que buscam criar uma posição favorável em relação aos concorrentes, ou melhor, ao seu ambiente competitivo, e, conseqüentemente, um maior retorno sobre o investimento efetuado por elas.

Segundo Cabral (1998), nas últimas décadas, três estilos estratégicos tiveram a primazia:

- o estilo de planejamento, próprio dos anos setenta, em que um futuro previsível baseia-se na análise do provável;
- o estilo de visão, típico dos anos oitenta, em que um futuro imprevisível baseia-se na imaginação do possível; e
- o estilo de aprendizagem, característico dos anos noventa, em que um futuro desconhecido desdobra-se e é enfrentado pela compreensão da atualidade.

O desenvolvimento da capacidade estratégica de uma organização depende de sua habilidade em combinar esses estilos, estimulando a imaginação do seu pessoal para formar uma visão do futuro, usando instrumentos analíticos para

compreender o presente, e desafiando velhos pressupostos e crenças (MONTCRIEFF; SMALLWOOD *apud* CABRAL, 1998, p. 4). Apesar da existência de uma cronologia nos aspectos acima elencados, não houve, de fato, fases sucessivas e excludentes (CABRAL, 1998).

A mudança de ênfase, antes no orçamento ou no planejamento em longo prazo e, hoje, na estratégia e na ação estratégica propriamente dita, está associada fundamentalmente ao reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade na qual elas não podem mais pensar a sua ação sem levar em conta as demandas ambientais.

Ansoff e Mcdonell (*apud* MEIRELLES, 2002, p. 2) propõem um conceito para a administração estratégica, destacando o inter-relacionamento entre o ambiente e a organização:

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e coloque a salvo de eventuais surpresas. A administração estratégica preocupa-se com o projeto e a implantação do ajuste da empresa a mudanças em seu ambiente externo; uma resposta que se denomina atividade estratégica da empresa.

Segundo Zacarelli (2000), mais recentemente, a expressão planejamento estratégico tem sido substituída por estratégia. Meirelles *et al.* (2002, p. 1) corroboram com Zacarelli, como segue:

A estratégia como disciplina surge, curiosamente, a partir do que hoje pode ser considerado um seu instrumento, o planejamento estratégico. Na verdade, em quase toda metodologia de elaboração de planejamento estratégico, a *estratégia* aparece como uma etapa, como um item do conjunto de produtos finais do planejamento. Esta *parte* do planejamento estratégico corresponderia aos caminhos selecionados para serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação.

O planejamento estratégico, segundo Mintzberg (1994), após seu ápice na década de 1970, caiu de seu pedestal. A razão de tal fato consiste em que o planejamento estratégico, tal como vinha sendo realizado, era na verdade programação estratégica, a articulação e elaboração de estratégias, ou visões, que já existiam, limitando a inovação. Nesse sentido, Mintzberg (1994) destaca a diferença entre planejamento estratégico – de caráter analítico – e pensamento estratégico, caracterizado pela síntese.

Conforme citado por Meirelles *et al.* (2002), a estratégia é a essência do planejamento estratégico, cuja prática surge nas organizações como resposta, por um lado, à sua crescente complexidade e, por outro, ao aumento do ritmo das mudanças ambientais. Internamente, o planejamento forneceria um referencial comum aos participantes das organizações, explicitando caminhos a serem trilhados e, com isso, melhor aproveitar as ações e esforços da organização na busca por oportunidades, mercados, públicos e a própria sobrevivência. A maior ou menor complexidade e importância do processo de planejamento em uma organização estariam, pois, associadas ao grau de turbulência do ambiente no qual ela atua e à correspondente complexidade interna.

Em linhas gerais, o planejamento é um processo decisório realizado antes da ação propriamente dita, ou, em outras palavras, é uma tomada de decisão antecipada. Normalmente, o planejamento faz-se necessário quando a situação futura acena para um grande número de decisões inter-relacionadas que não podem ser manipuladas sem uma referência básica comum fornecida exatamente pelo planejamento (MEIRELLES *apud* MEIRELLES, 2000, p. 2).

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia possui cinco possíveis definições:

- Estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia, um curso de ação para o futuro;
- Estratégia é um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo;
- A estratégia emerge da organização, através de decisões que inicialmente não estavam no plano, mas que convergiram com o tempo para algum tipo de providência ou padrão;
- Estratégia é a uma posição, isto é, a localização em determinados produtos em determinados mercados;
- Estratégia é um truque, isto é, uma manobra específica para enganar o oponente ou concorrente.

2.2 As escolas de planejamento estratégico

Mintzberg e Lampel (1999) classificaram as diversas vertentes de formulação estratégica em dez escolas, com base em pontos de vista distintos, ligados, segundo os autores, a práticas gerenciais. As dez escolas propostas por eles estão descritas no quadro abaixo:

ESCOLA	Formulação da estratégia como um:	FONTES	NATUREZA
DESIGN	processo de concepção	SELZNICK (1957); ANDREWS (1965)	prescritiva
PLANEJAMENTO	processo formal	ANSOFF (1965)	prescritiva
POSICIONAMENTO	processo analítico	HATTEN (1977); SCHENDEL (1979) e PORTER (1980) e (1985)	prescritiva
EMPREENDEDORA	processo visionário	SCHUMPETER (1950); COLE (1959)	descritiva
COGNITIVA	processo mental	SIMON (1947 e 1957); MARCH E SIMON (1958)	descritiva
APRENDIZADO	processo emergente	LINDBLON (1959 e 1968); CYERT e MARCH (1963); WEICK (1969); QUINN (1980); PRAHALAD e HAMEL (1990)	descritiva
PODER	processo de negociação	ALLISON (1971); PFEFFER e SALANCIK (1978); ASTLEY (1984)	descritiva
CULTURAL	processo coletivo	RHENMAN (1973); NORMANN (1977)	descritiva
AMBIENTAL	processo reativo	HANNAN e FREEMAN (1977)	descritiva
CONFIGURAÇÃO	processo de transformação	CHANDLER (1962); MILES e SNOW (1978); MINTSBERG (1972); MILLER (1976)	configuração

Quadro 2. Escolas de formulação estratégica.

Fonte: adaptado de Mintzberg *et al.* (2000).

Esta pesquisa estará focada na escola do posicionamento, sendo Michel Porter o mais destacado autor, cujo trabalho *Competitive Strategy* (1980), segundo Mintzberg *et al.* (2000), aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores em virtude da capacidade analítica de sua teoria. Mintzberg *et al.* (2000) e Binder (2002) apontam a origem da teoria porteriana na organização industrial, campo da economia que estuda as inter-relações de indústrias inteiras, mas sem se

ater as relações entre as empresas. Outras fontes citadas pelos autores são os antigos estrategistas militares, que durante muito tempo analisaram vantagens e restrições estratégicas de forças e terrenos em relação a batalhas e a guerra.

A escolha da teoria de Porter está ligada aos fatores favoráveis desta, descritos neste tópico, em especial sua capacidade analítica, uma vez que desconhecemos o fenômeno em sua totalidade, buscando melhor compreender dois aspectos básicos da estratégia do Banco do Brasil em sua inserção no segmento corporate através da análise da estratégia que liga a área corporate às demais do banco e os fatores que permitem o banco competir neste segmento.

A escola do posicionamento, como as demais escolas prescritivas, indica que a formulação da estratégia é um processo controlado e consciente, com as estratégias deliberadas e totalmente desenvolvidas anteriormente à sua implantação formal (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 69).

No tocante à origem da elaboração estratégica, Hax e Majluf (1991, p. 9) afirmam que esse processo decorre de uma definição entre estratégia deliberada ou emergente, entendendo a primeira como a que propõe um curso pretendido de ação, enquanto a emergente advém de padrões do comportamento da empresa no passado, independente dos planos. Mintzberg *et al.* (2000) complementam e ampliam essas definições, eles defendem que há três tipos de natureza das estratégias em relação a sua origem na organização: estratégias emergentes, deliberadas e deliberadamente emergentes. As emergentes advêm do processo de aprendizado da organização, com ações que não haviam sido previamente formuladas por um plano a seguir, ao contrário das estratégias deliberadas que têm sua origem em um plano previamente concebido. E há um meio termo entre as duas, as deliberadamente emergentes, nas quais há um controle do processo de formulação da estratégia pela gerência, mas que permite à organização como um todo interagir no processo.

No entendimento de Binder (2002), o modelo porteriano permite conhecer e analisar os fatores e aspectos mais importantes da indústria, permitindo ao dirigente tomar decisões estratégicas que possibilitem a maximização econômica dos recursos da empresa. A tomada de decisão deve combinar produtos e mercados, gerando estratégias de liderança em custos, diferenciação ou focalização.

As críticas ao modelo de Porter estão ligadas ao fato da análise da indústria desconsiderar importantes fatores internos das empresas ao fixar-se na indústria e

na concorrência – Porter (1980,1985) enfatiza muito mais o ambiente competitivo do que o ambiente organizacional. Costa (2002) ressalta que Mintzberg, em diversos textos, tem sido especialmente crítico quanto às estratégias de Porter. Em Mintzberg *et al.* (2000, p. 94-96) há um tópico tratando das falhas do modelo porteriano, sendo, sob o ponto de vista desta pesquisa, a crítica mais contundente a que acusa Porter de tratar a estratégia como algo necessariamente dedutivo e deliberado, sem considerar a existência do aprendizado estratégico e da estratégia emergente.

Segundo Binder (2002), parte das críticas estão ligadas à simplificação implícita no conceito de cadeia de valor, um fluxo de criação de valor unidirecional e linear. Como paradigma alternativo ao de Porter, a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*) tem sua origem conceitual, segundo Peteraf (1993), no trabalho de Penrose (1959) e seu desenvolvimento recente fundamenta-se, entre outros, nos trabalhos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Segundo a RBV, os recursos valiosos, raros, não-imitáveis e não-substituíveis que uma organização possui consistem na maior fonte de vantagem competitiva sustentável, mais do que a estrutura da indústria e o posicionamento da empresa na mesma. Tal visão vem ganhando espaço no meio acadêmico (BINDER, 2003), contrapondo-se à teoria de Porter.

Apesar das críticas, o modelo de Porter tem sido recente e amplamente utilizado por diversos autores para analisar o posicionamento estratégico. Almeida (1999) ressalta na conclusão de seu trabalho a maior adaptabilidade do modelo porteriano em relação ao de Mintzberg (1988). Tal conclusão é corroborada em uma análise estatística do setor de franquias de *fast-food* no Brasil, em que Ferreira *et al.* (2003, p. 15) destacaram a tipologia de Porter como superior à de Mintzberg e à de Miles & Snow “porque, ao privilegiar a parcimonialidade em detrimento do poder explanatório conseguiu captar com mais fidelidade as nuances do ambiente turbulento e recessivo experimentado na arena competitiva”.

A teoria de Michael Porter acerca das estratégias competitivas genéricas encontra-se, inquestionavelmente, entre as mais relevantes contribuições ao estudo do comportamento estratégico das organizações (CAMPBELL-HUNT, 2000, p. 127). Em sua essência, a teoria contém dois elementos: um esquema para descrever as estratégias competitivas das empresas de acordo com o seu escopo de mercado (amplo ou focalizado) e sua fonte de vantagem competitiva (custo ou diferenciação), e uma proposição teórica sobre o desempenho resultante de tais escolhas

estratégicas – a falha ao escolher entre liderança no custo ou na diferenciação resultará em desempenho inferior, situação conhecida como *stuck-in-the-middle*. O modelo proposto por Porter (1980) abrange também os conceitos de forças competitivas e cadeia de valor, os quais detalharemos a seguir.

2.3 A abordagem de Michael Porter

O modelo apresentado por Porter (1980) em seu livro *Competitive Strategy* apresenta uma análise de estratégias competitivas baseada em cinco dimensões: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de barganha dos clientes; e rivalidade entre os competidores. O modelo busca a partir da análise de cada uma dessas dimensões desenhar um plano de ação, cujo objetivo é capacitar a organização a obter melhores defesas e uma superior posição competitiva da empresa no mercado.

A orientação estratégica de uma organização é o resultado das diversas forças que atuam no ambiente no qual está inserida, compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais e organizações concorrentes. A estratégia visa operar um conjunto de ações ofensivas e defensivas para não apenas garantir uma posição sólida no mercado, mas também incrementar a competitividade frente aos concorrentes. Os administradores buscam oportunidades em indústrias com forças competitivas fracas: poucos rivais, nenhum substituto próximo, altas barreiras de entrada, e fornecedores e compradores com baixo poder de barganha. Buscando dessa forma priorizar seus investimentos (PORTER, 1991).

Existem assim diversas definições sobre o tema e não é intenção citar todas neste trabalho, mas é perceptível que elas abordam dois aspectos: os externos, que se referem ao ambiente que envolve a organização e com o qual ela interage; e os aspectos internos, que dizem respeito às necessidades de a empresa, em seus processos e estrutura, estar adequada aos desafios concorrenciais. Ou seja, internamente é preciso que haja ajuste entre todas as atividades, a fim de que a administração estratégica flua de modo satisfatório em termos de seus resultados.

Descreveremos a teoria da análise do ambiente competitivo, um dos três componentes de integração citado na obra de Porter (1999, p.27) e considerado o

ponto mais importante, sendo que a análise de fato faremos no decorrer do capítulo 3.

O autor declara que o estado da competição depende de cinco forças básicas (vide Figura 3):

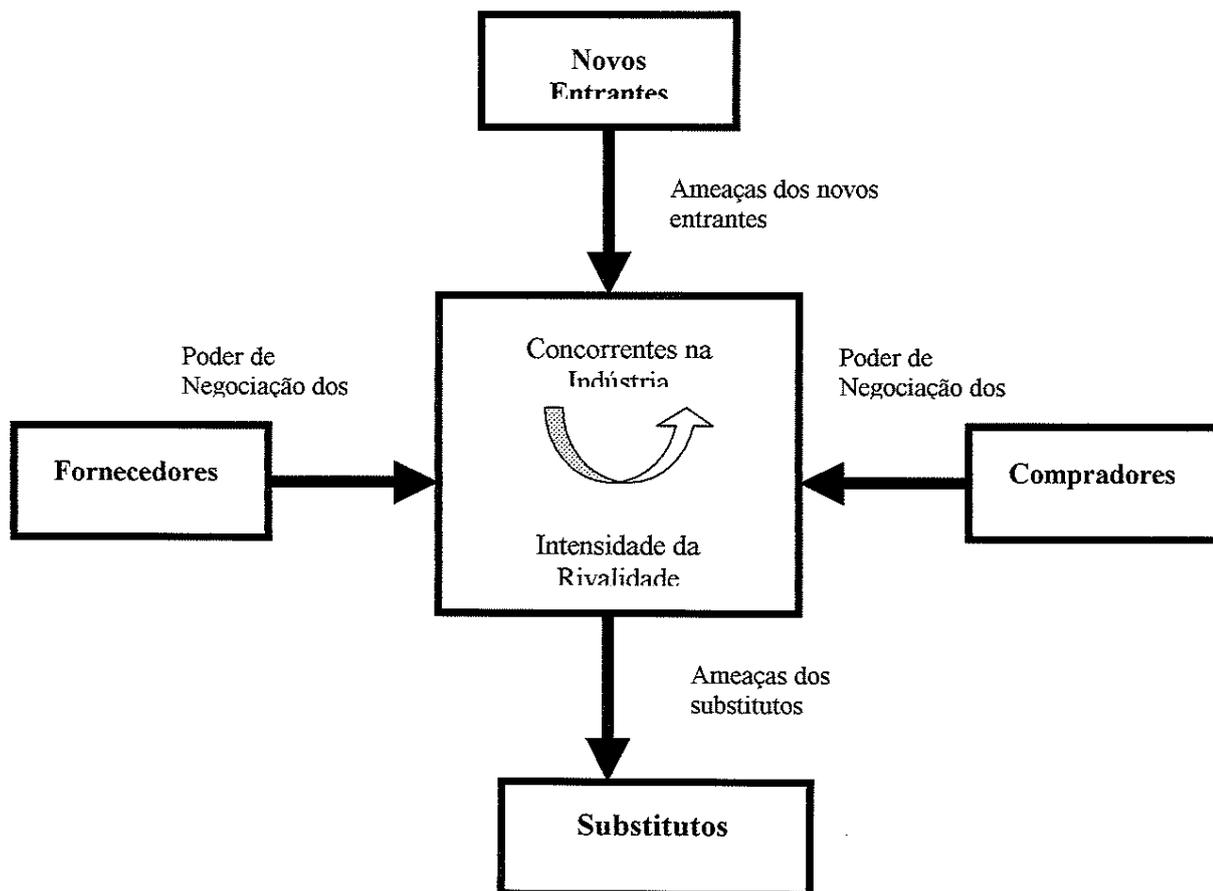


Figura 3. Forças que governam a competição em um setor.
Fonte: adaptado de PORTER, 1999, p. 28.

2.3.1 As forças contendoras

É a disputa direta entre os competidores da indústria, refletida em táticas como disputa de preço, introdução de produtos, propaganda, etc. Segundo Porter (1999), as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, por conseguinte, são de grande importância na formulação da estratégia. Esse fator é de grande influência sobre preços e custos (desenvolvimento de produtos, publicidade, força de venda, etc.), e concorrentes fortes ou agressivos,

principalmente em um segmento estável ou em declínio, podem levar a uma situação de baixa atratividade.

2.3.2. Poder de barganha de fornecedores

De acordo com Thompson E. Strickland (2000), a intensidade da força competitiva dos fornecedores de uma indústria depende das condições do mercado concorrencial naquela indústria e do nível de importância do produto fornecido.

Interpretando Porter (1999), um grupo de fornecedores é poderoso se:

- O segmento concorrencial do fornecedor for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o do comprador;
- O produto for exclusivo ou diferenciado, ou se o fornecedor arcou com os custos de desenvolvimento;
- Não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas do setor;
- Representam uma ameaça real de integração para frente, invadindo o setor do comprador;
- O setor do comprador não for significativo.

Dessa forma, os fornecedores da indústria representam uma força competitiva forte na medida em que suas ações puderem colocar outros participantes do segmento concorrencial em desvantagem competitiva.

Fornecedores poderosos podem colocar a indústria em uma pressão de lucros, com aumentos de preço que não podem ser repassados totalmente para os clientes da indústria. Os fornecedores tomam-se uma forte força competitiva quando o produto que fornecem corresponde a uma fração respeitável dos custos de um produto da indústria, é crucial para o processo de produção da indústria, e/ou afeta significativamente a qualidade do produto da indústria. Do mesmo modo, um fornecedor (ou grupo de fornecedores) ganha(m) alavancagem de barganha quanto mais difícil ou mais cara for para os usuários a mudança para fornecedores alternativos. Grandes fornecedores com boa reputação e demanda crescente pelo seu produto são mais difíceis de fazer concessões que outros fornecedores que estão lutando para ampliar sua base de clientes ou para utilizar totalmente sua capacidade de produção (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 100).

2.3.3 Poder de barganha de compradores

O poder dos compradores obedece a regras similares às dos fornecedores, ou seja, a intensidade da força competitiva dos compradores de uma indústria depende das condições do mercado concorrencial na indústria do comprador e do seu nível de importância no mercado concorrencial.

Porter (1999) destaca os seguintes itens para diagnóstico de compradores poderosos:

- Concentração ou compra em grandes volumes;
- Os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados;
- Os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos;
- Seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para redução dos custos de suas compras;
- Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos e serviços dos compradores;
- O produto do setor não gera economia de custos ao comprador;
- Os compradores representam uma ameaça real de integração para trás, incorporando o produto do setor.

2.3.4 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos participantes no mercado aumenta a capacidade da indústria, inevitavelmente ampliando a rivalidade interna. Segundo Porter (1999), a seriedade da ameaça representada pelos novos entrantes está ligada à expectativa que os mesmos têm em relação às barreiras de entrada e à reação dos concorrentes: “se as barreiras de entrada forem altas e os recém-chegados esperarem uma forte retaliação dos concorrentes entrincheirados, é evidente que não representarão uma séria ameaça” (PORTER, 1999, p. 29-30).

Porter (1999) destaca os principais pilares das barreiras de entrada:

- Economias de escala;

- Diferenciação de produto;
- Exigências de capital;
- Desvantagens de custo independentes do tamanho;
- Acesso a canais de distribuição;
- Política governamental.

Thompson e Strickland (2000) salientam, também, as seguintes barreiras:

- Incapacidade de obter acesso à tecnologia e ao conhecimento;
- Existência dos efeitos da curva de aprendizagem;
- Preferências por marcas e lealdade do consumidor;
- Tarifas e restrições comerciais internacionais;

2.3.5 Ameaça de substituição

Embora de maneira diferente da ameaça de novos entrantes, essa ameaça tem um efeito líquido semelhante, porque, mesmo que a oferta do produto daquela indústria não aumente, parte da demanda se dirige ao substituto, quando não todo o mercado.

Segundo Porter (1999), quanto mais atrativa a opção de substituição em relação a preço-desempenho, maiores serão as limitações ao potencial de lucro no setor. Tal situação pode afetar não só épocas de baixa demanda, mas, também, momentos de alta demanda.

2.3.6 Vantagem competitiva

Porter (1989) sustenta que, para lidar adequadamente com essas cinco forças, existem somente dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma organização pode possuir: baixo custo e diferenciação. De acordo com Porter (1989, p. 9):

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

As quais combinadas resultam em três estratégias genéricas para alcançar um desempenho superior, conforme demonstrado na Figura 4, abaixo.

		Custo mais baixo	Diferenciação
Objetivo competitivo	Alvo amplo	1. Custo mais baixo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque no Custo baixo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 4. Estratégias genéricas.

Fonte: adaptado de Porter, 1989, p. 10.

2.3.7 Estratégias competitivas genéricas

O conceito de estratégias genéricas está relacionado ao fato de acreditar-se ser possível classificar tipos de estratégias suficientemente amplas que possam ser aplicáveis, a qualquer momento, em cada organização de toda indústria.

A liderança de baixo custo enfatiza as vantagens da participação no mercado, a dimensão e as poupanças nas economias de escala. Consistindo basicamente em apresentar os custos mais baixos do setor, ela pressupõe instalações produtivas modernas, séries extensas de produção com baixa variedade e um rígido controle de custos. Sua vantagem competitiva consiste no fato de que, caso a concorrência não seja acirrada, a organização pode obter lucros sem abaixar os preços; caso contrário, a organização pode obter uma margem equivalente à diferença entre os seus custos e os do próximo concorrente.

A estratégia de diferenciação é um enfoque competitivo atraente quando as necessidades e preferências dos clientes são diversas demais para serem satisfeitas

por produtos padronizados. Segundo Thompson e Strickland (2000, p. 167-170), sua essência consiste em produtos exclusivos com atributos valorizados pelos clientes e que possam ser mantidos assim pela organização. Além da especialização em aspectos tangíveis ou intangíveis do negócio e da necessidade de ser o melhor no setor, a estratégia requer que o mercado reconheça não apenas a excelência dos produtos ou serviços, mas também sua singularidade. Dessa forma, existe a necessidade de que haja a percepção, por parte dos clientes, do valor agregado ao produto ou serviço. De acordo com Thompson e Strickland (2000, p.167-170):

Os compradores raramente pagam por um valor que não percebem, não importando se estes extras exclusivos são reais. Por isso, o preço extra que uma estratégia de diferenciação acarreta reflete o valor realmente oferecido ao comprador e o valor percebido pelo comprador (mesmo que não seja realmente fornecido). A percepção inicial do valor do produto pelo comprador é influenciada pela avaliação que o comprador faz do que será sua experiência com o produto. Um conhecimento incompleto do comprador sempre resulta em julgamento de valor baseado em evidências como preço (onde preço denota qualidade), embalagem atrativa, campanhas de saturação de propaganda, conteúdo e imagem de propaganda, qualidade dos folhetos e apresentações de vendas.

A diferenciação pode centrar-se em uma variedade de atributos: um gosto diferente, traços especiais, serviço superior, disponibilidade de peças, confiabilidade do produto, qualidade de manufatura, etc. Para ser sustentável, a diferenciação deve estar ligada a habilidades internas e competências centrais exclusivas, assim, tornam-se difíceis e custosas para serem duplicadas. Se, por um lado, a diferenciação tende a implicar numa fatia reduzida de mercado, o que significa custos elevados, por outro, ela alimenta a lealdade do cliente e sua disposição de pagar mais pelo produto, o que resulta na criação de barreiras de entrada contra a concorrência.

A estratégia de enfoque, também denominada de estratégia de concentração ou nicho, parte da premissa de que “a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1991, p. 52). O que a diferencia das demais é o seu foco em um segmento específico do mercado total.

Esse nicho de mercado pode ser definido pela singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto, ou por atributos particulares do produto que têm força de apelo somente para um determinado e restrito público alvo. Quando

baseada em custos baixos, uma estratégia de enfoque depende da existência de um segmento comprador cujas exigências podem ser atendidas mais economicamente do que aquelas do resto do mercado. Se baseada na diferenciação, essa estratégia está sujeita à existência de um segmento comprador que exija produtos com atributos únicos. Sua essência consiste na redução do mercado até um ponto em que a organização possa tornar-se líder de segmento.

De acordo com Porter (1999), depois de avaliar as forças que integram e influenciam a competição no setor, o estrategista empresarial pode identificar os pontos fortes e fracos de sua empresa e desenvolver um plano de ação.

O plano incluirá:

- Posicionamento da empresa: a estratégia está ligada à construção de defesas contra as forças competitivas ou no estudo de posições no setor onde as forças são mais fracas.
- Influenciar o equilíbrio do setor: a empresa pode elaborar estratégias para assumir a ofensiva. Mais que simplesmente enfrentar, a intenção é alterar a interação das forças que atuam no setor. Inovações de marketing podem aumentar a identificação com a marca ou diferenciar o produto, e investimentos de capital em grande escala podem atuar como barreiras de entrada.
- Exploração de mudanças no setor: as alterações na dinâmica do setor são importantes do ponto de vista estratégico, uma vez que altera a estrutura de concorrência anteriormente mapeada.

Sistematizando e resumindo as informações desenvolvidas até aqui, a fim de instrumentalizar esta pesquisa, pode-se apresentar as seguintes definições das três estratégias genéricas de Porter:

- **Liderança no custo** – a empresa busca tornar-se um produtor de baixo custo em relação à sua indústria, atendendo a um amplo leque de compradores de diversas indústrias. A extensão da empresa é, normalmente, importante para sua vantagem de custo.

- **Diferenciação** – a empresa busca ser única em sua indústria em relação a aspectos valorizados pelos compradores. Os aspectos variam sobremaneira, podendo ser desde um diferencial no produto, na logística de distribuição, canal de vendas ou qualquer outro percebido pelo comprador como um diferencial.
- **Enfoque** – a empresa busca na totalidade da indústria um determinado e estreito ambiente competitivo. A estratégia consiste em selecionar, dentro de sua área, um segmento ou um grupo de segmentos, e, a partir da escolha, alterar sua estratégia visando otimizar o atendimento da fatia selecionada. Existem duas modalidades possíveis na estratégia do enfoque, o enfoque no custo, que alia uma vantagem no custo em um determinado segmento alvo, e o enfoque na diferenciação que implica em diferenciar-se (produto, canais, etc.) dentro do segmento alvo. (PORTER, 1986, 1989)

Porter ainda alerta para o risco da empresa não optar por uma estratégia genérica e ficar em um “meio-termo”, permanecendo sem nenhuma vantagem competitiva. Ainda ressalta o risco de uma empresa orientada para uma determinada estratégia esquecer-se da razão do sucesso e tornar-se o próprio “meio-termo”.

2.3.8 Estratégia Sustentável

De acordo com Porter (1989, 1986), possuir uma estratégia genérica não implica em obter resultados acima da média da indústria, a não ser que essa estratégia seja sustentável, ou seja, que a empresa possua mecanismos ou barreiras que impeçam os concorrentes de copiarem a estratégia. Obviamente, as barreiras não são intransponíveis e será necessário que a empresa invista recursos de forma a manter seu posicionamento em relação aos concorrentes.

O Quadro 3, abaixo, descreve os riscos oferecidos pelas estratégias genéricas:

RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO	RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO	RISCOS DO ENFOQUE
<p>Liderança no custo não é sustentada se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam; • tecnologia muda; • outras bases para liderança nos custos se desgastam; • proximidade na diferenciação é perdida; • enfocadores no custo obtém custo ainda mais baixo em segmentos. 	<p>Diferenciação não é sustentada se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam; • bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores; • proximidade do custo é perdida; • enfocadores na diferenciação obtém diferenciação ainda maior em segmentos. 	<p>A estratégia do enfoque é imitada se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o segmento-alvo toma-se sem atrativos em termos estruturais; • estrutura se desgasta; • demanda desaparece; • concorrente com alvos amplos dominam o segmento; • as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se; • as vantagens de uma linha ampla aumentam; • novos enfocadores subsegmentam a indústria.

Quadro 3. Riscos das estratégias genéricas.

Fonte: adaptado de Porter, 1989, p. 18.

Porter (1989, 1986) destaca que alterações na estrutura industrial tendem a afetar as premissas sobre as quais as estratégias genéricas são construídas e, portanto, também representam riscos as estratégias das empresas.

2.3.9 A cadeia de valor

Segundo Porter (1989, p. 33), a vantagem competitiva não pode ser entendida, ou percebida, analisando-se a organização como um todo, mas sim através da ramificação das diversas atividades em que a empresa atua, como desenvolvimento do produto, produção em si, marketing, entrega, pós-vendas e outras. Cada uma dessas atividades pode contribuir para uma posição relativa de

custo e criar uma base de diferenciação. Porter propõe uma ferramenta, um meio sistemático para análise das atividades de uma organização e sua interação: a cadeia de valor.

A cadeia de valor decompõe a organização nas atividades estratégicas relevantes, com o objetivo de analisar o comportamento dos custos e identificar as fontes de diferenciação existentes ou potenciais.



Figura 5. Cadeia de valor.
Fonte: Porter (1989)

O esquema da cadeia de valor (Figura 5) apresenta o valor total, e consiste de atividade de valor e margem. Atividades de valor são as distintas das atividades físicas e tecnológicas nas quais a empresa atua; isso representa o bloco construtivo no qual a empresa cria para seus compradores produtos valorizados.

Margem é a diferença entre o valor total e a somatória dos custos de atuação das atividades de valor. Empresas podem trabalhar no mesmo ramo, porém possuir diferenciais na sua cadeia de valor, ser mais inovadoras em um campo e, possível, mas não necessariamente, mais caras; e o balanço entre custo, performance e margem é o que diferencia as empresas.

O modelo de Porter divide as atividades de valor em dois tipos, atividades primárias e atividades de suporte, sendo as primeiras aquelas exigidas desde a

criação física do produto até a sua transferência para o comprador, bem como a assistência de pós-venda. As atividades de suporte apóiam as primárias com os recursos necessários: são as ações de gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisições que podem apoiar especificamente uma das atividades primárias, assim como toda a cadeia (razão pela qual está com linhas tracejadas na Figura 5); enquanto que a infra-estrutura atende à cadeia como um todo, não estando associada com atividades primárias em particular.

Existem, como mostrado na Figura 5, categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na competição de qualquer indústria. Cada categoria é divisível em um número distinto de outras atividades que irão depender do tipo da organização e de sua estratégia. As atividades genéricas são:

- Logística de entrada: atividade relacionada com o recebimento, a estocagem e as operações ligadas a essas, tais como manipulação do material, controle de estoques, programação de veículos, etc.
- Operação: atividades relacionadas à transformação da forma do produto, atividades como usinagem, embalagem, manutenção, impressão, operação da fábrica e outras.
- Logística de saída: atividades associadas com a entrega do produto ao cliente final, como por exemplo, seleção do pedido, armazenagem, distribuição física, etc.
- Marketing e vendas: atividades relacionadas à criação de mensagens ao consumidor que o induzam a adquirir o produto, usando para isso propagandas, promoções, etc.
- Serviços: atividades relativas à área de serviços que objetivam potencializar ou manter o valor do produto, tais como treinamento de assistência técnica, rede de assistência, peças de reposição, etc.

Cada categoria pode ser vital para obter-se uma vantagem competitiva dependendo do tipo de indústria. Por exemplo, para um distribuidor, a logística de distribuição e a de abastecimento são as que merecem maior atenção; já para um restaurante, uma firma de serviço, a operação é algo de maior importância. No caso em estudo, um banco atuando em empréstimos corporativos, o marketing, as vendas

e o produto em si são os pontos de atenção. No entanto, em qualquer indústria, essas atividades primárias estarão presentes, participando em graus diferentes dependendo do tipo de indústria e apresentando interesses diversos para a vantagem competitiva.

As atividades de suporte podem ser divididas em 4 grupos genéricos e, como nas atividades primárias, também são separáveis em outras atividades dependendo do tipo de indústria:

- **Aquisições:** aqui se referem às atividades de compras de uma forma geral, não se limitando a compras relativas aos elementos que compõem o produto, mas também a produtos e/ou serviços necessários a todas as operações da cadeia de valores, por exemplo: além das matérias primas e peças, as máquinas, prédios, equipamentos de escritórios, serviços de segurança e limpeza, etc.
- **Desenvolvimento de tecnologia:** toda atividade de valor é contemplada com tecnologias, seja de conhecimento, seja de processo, que são formadas por diversas sub-tecnologias envolvendo uma pluralidade de disciplinas científicas. O termo usado, "desenvolvimento de tecnologia" e não "pesquisa e desenvolvimento", deve-se ao fato de esta última denominação ter um sentido mais restrito ao produto, e a intenção do modelo é mais ampla: o desenvolvimento de tecnologia em todas as atividades de valor da organização, por exemplo, as tecnologias de comunicação e de sistemas de computação que dão apoio a todas as atividades da organização e em certos casos podem até ser o diferencial competitivo.
- **Gerenciamento de recursos humanos:** consiste em atividades relativas a recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de pessoal para trabalhar em todas as atividades primárias bem como nas de suporte. A vantagem competitiva, hoje mais do nunca, está na busca da motivação dos funcionários para se obter o envolvimento e comprometimento necessários a que a organização, por meio de inovações geradas pelo pessoal, obtenha um diferencial competitivo.
- **Infra-estrutura da organização:** neste caso, trata-se de atividades que incluem gerenciamento geral, planejamento, finanças, contabilidade,

representação governamental, representação legal, gerenciamento da qualidade. Como já foi dito, a infra-estrutura dá suporte para toda a cadeia e não para atividades individuais, como é o caso de outras atividades de suporte.

2.3.10 Eficácia operacional x estratégia

Duas formas de competição são definidas por Porter (1996): a eficácia operacional e a estratégia competitiva. Competir com base na eficácia operacional significa realizar o mesmo conjunto de atividades que os concorrentes, mas procurando ser mais eficiente. O principal problema é que quaisquer avanços (novas máquinas, tecnologias, processos) podem ser rapidamente copiados pelos concorrentes, criando um jogo de soma zero, em que nenhuma empresa consegue uma vantagem sustentável. A estratégia competitiva, por outro lado, trata de ser diferente por meio de um "conjunto de atividades que ofereçam um grupo de valores que seja único" (PORTER, 1996, p. 64).

Porter (1991) defende a necessidade de separar-se adequadamente eficácia operacional de estratégia. Segundo o autor, nos últimos anos têm sido propagados alguns dogmas, tais como melhores práticas, *benchmark*, terceirização, avaliando que qualquer posição de mercado pode ser copiada com rapidez, e a vantagem competitiva seria, na melhor das hipóteses, uma situação temporária. Essas questões foram potencializadas por um sem número de ferramentas administrativas (gestão da qualidade total, competição baseada no tempo e reengenharia), e o resultado final tem sido uma grande dificuldade na obtenção de posicionamento competitivo viável.

Mas essas crenças são meias verdades perigosas e estão levando um número crescente de empresas para as vertentes da competição mutuamente destrutiva. Sem dúvida, algumas barreiras da competição estão desmoronando, com a atenuação da regulamentação e com a globalização dos mercados. É verdade que as empresas investiram energias, de forma adequada, para se tornarem mais esbeltas e ágeis. No entanto, em vários setores, o que muitos denominam hipercompetição não passa de autoflagelação, em vez do resultado inevitável da mudança nos paradigmas da competição (PORTER, 1991, p. 46).

Binder (2002), em seu artigo “Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol Transportes Aéreos”, aborda a questão da seguinte forma:

Quando a eficácia operacional toma lugar da estratégia, o resultado é um jogo de soma zero com as pressões sobre o custo comprometendo o investimento de longo prazo no negócio. A estratégia deve estar alicerçada na exclusividade de atividades e não na eficácia operacional. O que irá definir o sucesso da empresa é um conjunto de atividades articuladas de forma única, de difícil imitação e que possibilite a empresa a criar um conjunto de valores que lhe confira uma posição única no mercado. (BINDER, 2002, p. 3)

Porter (1986) ressalta que uma posição estratégica sustentável depende, obrigatoriamente, da efetivação de opções excludentes (*trade-off*), que dificultariam, ou até inviabilizariam, a ação de outros concorrentes.

2.3.11 Estratégia competitiva e estratégia corporativa

A diferenciação entre estratégia competitiva e estratégia corporativa é bem destacada por Porter (1987) ao enfatizar que a concorrência ocorre no nível das unidades de negócio. Lembra ainda que a diversificação corporativa adiciona inevitavelmente custos e limitações às unidades de negócios e que, por outro lado, a diversificação por parte dos acionistas é relativamente fácil, sendo muitas vezes mais interessante do que a corporativa. Para que a diversificação realmente agregue valor à corporação, Porter (1987) defende que esta deva passar por três testes: o teste de atratividade (relacionado à estrutura industrial das empresas em questão), o teste do custo de entrada (que deve ser inferior aos lucros futuros) e o teste de independência (que busca analisar se a unidade de negócios ou a corporação teriam vantagens competitivas com o vínculo). As relações corporação/unidade de negócios apresentam-se de diversas formas, e Porter descreve quatro conceitos de estratégia corporativa:

- **Gerência de carteira:** é o conceito mais comum, baseado principalmente na diversificação por aquisição de companhias sólidas e atrativas, com gerentes competentes que concordam em permanecer nos seus cargos. As unidades adquiridas são autônomas e as equipes que as gerenciam são recompensadas de acordo com os resultados da unidade. O papel

da corporação, nesse conceito, é o de usar seu conhecimento e capacidade analítica para identificar candidatos interessantes à compra que os acionistas individuais não poderiam fazer; inclui também fornecer capital em termos favoráveis, introduzir capacidades e disciplina gerencial profissional, e, finalmente, oferecer análise e aconselhamento racional às unidades de negócio. Os resultados da gerência de carteira dependem de diversas condições e são limitados no atual contexto econômico.

- **Reestruturação:** diferentemente da gerência de carteira, na reestruturação, a corporação toma papel ativo ao buscar empresas com bom potencial, porém subdesenvolvidas, em más condições ou ameaçadas. A gerência da unidade adquirida é normalmente modificada, assim como a sua estratégia e tecnologia. Uma vez que o desempenho da unidade passe a ser positivo, ela pode ser vendida, caso a corporação perceba que deve redirecionar seus esforços.
- **Transferência de conhecimentos:** os dois primeiros conceitos de estratégia corporativa buscam criar valor por meio das relações da companhia com cada unidade autônoma. Na transferência de conhecimentos, busca-se a sinergia entre as unidades. O conhecimento sobre a realização de determinadas atividades pode ser transferido entre as unidades, como nos casos de conceitos de posicionamento, técnicas promocionais e possibilidades de embalagem, entre outros. Essas oportunidades surgem quando as unidades de negócio apresentam canais, compradores, conceitos estratégicos ou cadeias de valor semelhantes.
- **Compartilhamento de atividades:** a habilidade de compartilhar atividades é uma poderosa base para a estratégia corporativa, já que permite o fortalecimento da vantagem competitiva por reduções de custo ou aumento da diferenciação, embora diversas condições sejam necessárias para que tais sinergias realmente ocorram, tais como a existência de economias de escala, aumento da eficiência ou avanço acelerado na curva de aprendizagem.

As relações de ganho entre duas ou mais unidades estratégicas de negócios foi abordada por Ansoff através do conceito de sinergia, no entanto, Porter relata que estudos sobre o processo de diversificação de diversas empresas norte-americanas nas décadas de 60 e 70 demonstraram que “a sinergia era uma boa idéia, mas raramente ocorria na prática” (PORTER, 1989, p. 291).

Porter salienta a necessidade da gestão das inter-relações entre as unidades estratégicas de negócios em virtude das vantagens competitivas auferidas por concorrentes que geraram essas inter-relações: “desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e competitivos estão aumentando a vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados” (PORTER, 1989, p. 292). Tal estratégia de gestão das inter-relações é denominada de *estratégia horizontal* por Porter, que indica algumas tendências que acelerariam a sua importância:

- Mudança de filosofia: de diversificação para diversificação relacionada.
- Mudança de ênfase: de crescimento para ênfase no desempenho;
- Transformação tecnológica: proliferando inter-relações e possibilitando a ampliação de sua obtenção;
- Aumento da concorrência em múltiplos pontos: na medida em que um maior número de empresas busca inter-relações, aumenta o número de empresas que competem em não só uma mas em diversas unidades de negócios.

As inter-relações foram divididas por Porter (1989) em três tipos, os quais podem ocorrer isoladamente ou em conjunto; suas características estão indicadas no Quadro 4.

INTER-RELAÇÕES	CARACTERÍSTICAS
Tangíveis	Compartilhamento de cadeia de valores, devido à presença de tecnologia, canais, compradores comuns ou outros fatores.
Intangíveis	Transferência de conhecimento gerencial entre cadeias de valores independentes.
Entre concorrentes	Provém da concorrência em mais de uma indústria, normalmente os concorrentes expandem-se em uma mesma direção.

Quadro 4. Tipos de inter-relações.

Fonte: adaptado de Porter, 1989, p. 296-297.

Porter salienta que diversos fatores podem interferir no processo de inter-relações, tais como conflitos entre unidades, diferenças culturais, diferenças de administração, e que uma forma de minimizar essas questões é optar pelo desenvolvimento de novos negócios internamente:

A obtenção de inter-relações é facilitada pelo desenvolvimento de novos negócios internamente, ao invés de adquiri-los. O desenvolvimento interno está normalmente baseado em inter-relações, e unidades desenvolvidas organicamente terão estratégias consistentes com outras partes da empresa. A probabilidade de atividades de valor compartilhadas serem projetadas para o compartilhamento é maior (PORTER, 1989, p. 376).

2.4 Segmentação de mercado

Em conjunto com a teoria porteriana relativa à estratégia, será utilizado nesta pesquisa o conceito de segmentação, construto fundamental para se abordar a política adotada por bancos brasileiros na tentativa de ampliar a sua participação no mercado financeiro. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 160), segmentação de mercado pode ser definida como a “divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que possam exigir produtos ou compostos de marketing específicos”.

De acordo com Oliva (2003), o objetivo da segmentação é buscar e explorar nichos e oportunidades, obtendo uma posição competitiva superior através da

análise do mercado no qual a empresa está inserida. O autor afirma ainda que os objetivos da segmentação são bastante claros, não havendo diferenças significativas entre os diversos teóricos da administração. Siqueira (2000, p. ???) define o seu objetivo como sendo: “dividir grandes mercados em componentes menores que sejam homogêneos em relação a sua resposta de marketing”, enquanto Grisi (1986 *apud* OLIVA, 2003, p. 5) afirma que a segmentação “objetiva a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os em conjuntos diferenciados, de modo que permita seleção daqueles nos quais pareça mais conveniente concentrar esforços”.

Para Kotler (2000, p. 273-274), o processo de segmentação eficaz exige alguns requisitos:

- Mensurabilidade: o tamanho, poder de compra e características dos segmentos sejam passíveis de serem medidos;
- Substancialidade: os segmentos devem ser suficientemente grandes e lucrativos para justificar o processo de atendimento;
- Acessibilidade: os segmentos precisam ser efetivamente alcançáveis para que seja possível atendê-los.
- Diferenciabilidade: os segmentos devem ser conceitualmente distinguíveis e darem respostas diferentes aos diversos elementos e programas do composto de marketing.

Webster (1991) corrobora com esse pensamento quando afirma que a variável a ser utilizada para a segmentação de um mercado deve ser mensurável, possuir relevância como grupo substancial de clientes e ser operacional para a estratégia de marketing.

O processo de segmentação passa inicialmente pela identificação dos principais segmentos de mercado. Segundo Toledo e Hemzo (1991), tal processo cumpre três estágios:

- Levantamento dos dados: entrevistas, discussões em grupo e outros mecanismos para reconhecer as motivações, atitudes e comportamentos dos consumidores;

- Análise dos dados: usualmente se utiliza ferramentas estatísticas, como análise multivariável e análise de conglomerados, para obter um número definido de segmentos;
- Desenvolvimento do perfil: detalhamento de cada segmento buscando atitudes, comportamentos, fatores demográficos, hábitos de consumo e de mídia.

Na seqüência do processo de segmentação, recorre-se à definição da amplitude da segmentação, que, de acordo com Kotler (2000, p. 39-46), pode ser dividida nos seguintes níveis:

- Marketing de massa: um único produto ou serviço ofertado à totalidade do mercado;
- Marketing de segmento: produtos ou serviços projetados para um ou mais segmentos;
- Nichos: foco em conjuntos menores de clientes que definiram mais claramente suas necessidades;
- Células de mercado: busca de conjuntos menores de clientes com características comuns e que representem uma oportunidade de negócios;
- Marketing de clientes: o nível mais focado de segmentação, no qual se atende o cliente em escala individual.

Segundo Oliva (2003) e Weinstein (1995), a segmentação proporciona um conjunto de vantagens: melhora o conhecimento do mercado, permite focalizar esforços e recursos, e estimula o desenvolvimento de estratégias eficazes e de menor custo.

De acordo com McDougall e Levesque (1994), no intuito de obter uma segmentação mais eficaz do mercado bancário, diversas variáveis têm sido utilizadas por diferentes autores: taxas de utilização de vários serviços financeiros (BURNETT; CHONKO, 1984, apud MCDUGALL; LEVESQUE, 1994) e características demográficas (BURNETT; WILKES, 1985, apud MCDUGALL; LEVESQUE, 1994). Enquanto Harrison (1994) lançou mão das variáveis

conhecimento dos serviços financeiros, confiança e habilidade ao tratar de finanças e grau de envolvimento com serviços financeiros.

Apesar das vantagens que a segmentação pode trazer, as instituições financeiras têm se beneficiado de tal potencial de forma mais lenta do que a de outras indústrias (MCKECHNIE; HARRISON, 1995 apud MEADOWS; DIBB, 1998). Em termos gerais, segundo Meadows e Dibb (1998), a literatura parece indicar que pode haver diversas barreiras ao sucesso da implementação do processo de segmentação de mercado, entre as quais, os sistemas de distribuição e as estruturas organizacionais existentes.

2.4.1 Bases segmentação de mercados empresariais ou Business to Business - B2B

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que os profissionais de marketing de consumo final e de marketing empresarial utilizam como base para segmentação diversas variáveis comuns, tais como:

- Segmentação geográfica: divisão do mercado por unidades geográfica – bairros, municípios, estados e etc.;
- Busca de benefícios: divisão do mercado por grupos que buscam determinado benefício em um produto;
- Índice de uso: divisão do mercado em grupos por grau de uso de um determinado produto;
- Grau de lealdade: divisão do mercado por grau de lealdade à marca.

Shapiro e Bonoma (1984) revelam que a segmentação de mercados empresariais é mais complexa que a de mercados consumidores (B2C) em virtude da dificuldade em identificar-se as variáveis mais importantes a serem consideradas, por isso sugerem variáveis adicionais, tais como: dados demográficos (tamanho da companhia, setor de atividade, características operacionais), nível tecnológico, características pessoais do comprador, etc. Concordando com essa avaliação, diz Oliva (2003, p. 8):

Apesar dos princípios de segmentação serem os mesmos, o Marketing B2B possui características especiais que o distinguem do B2C. O cliente B2B, como o próprio nome diz, não é um indivíduo,

mas sim uma empresa ou organização. Isso nos remete a dois fatores:

O conceito de centro de compras – mais de um decisor/influenciador no processo de compra;

A finalidade do produto comprado ou se encaixa direta ou indiretamente no processo produtivo de um novo produto ou serviço, ou é comprado com a finalidade de ser revendido.

A segmentação do mercado bancário brasileiro tem a característica de segmentação do mercado empresarial (B2B) e, segundo Arco e Flexa (1997, p. 384), os bancos deverão atuar segmentando os clientes em três tipos básicos, como segue:

- Clientes com atendimento padronizado ou massificado;
- Clientes com atendimento “customizado” em massa;
- Clientes servidos por marketing um a um.

Mesmo considerando que alguns bancos (Bank Boston, Desdner Bank, Deutche Bank) estão atuando com segmentação multicritérios, envolvendo variáveis como patamar de faturamento, potencial de rentabilidade de negócios, uso de produtos, ramo/setor de atividade econômica, a maioria dos bancos utiliza critério único, segmentando o atendimento de pessoa jurídica pelo patamar de faturamento anual, variável que está fortemente correlacionada com o tamanho da empresa. Apesar de alguns bancos estarem começando a relacionar outros fatores, tais como segmento econômico, nível de especialização das demandas por produtos e serviços, são ainda casos pontuais, e, na instituição estudada aqui (Banco do Brasil) e em seus principais concorrentes, o patamar de faturamento é o divisor de águas, muito longe da riqueza acadêmica do assunto ou da especialização de segmentação de outros setores.

2.4.2 Segmentação da indústria

Ampliando as análises sobre segmentação discutidas até agora, Porter (1989) contribui com o conceito de segmentação da indústria, que se diferencia da segmentação do mercado por agregar não só as atividades de marketing, mas,

também, combinar o comportamento de compra do consumidor com o comportamento dos custos e ou diferenciação das empresas na oferta de seus serviços e produtos. A empresa inserida e estabelecida pela sua estratégia consegue criar um segmento concorrencial. Essa segmentação visa criar subunidades da indústria de modo a estabelecer uma vantagem competitiva.

Para Porter, as indústrias não são homogêneas e os segmentos são afetados pelas cinco forças competitivas apresentadas na seção anterior.. Surgem, então, questões estratégicas no sentido do concorrente singular estabelecido escolher onde competir (segmento de demanda) gerando pois , no longo prazo novos segmentos dentro de uma indústria e nos quais a estratégia de enfoque se torna sustentável.

Diferentemente da abordagem de marketing, para Porter, somente quando diferenças entre produtos ou compradores alterarem uma ou mais das cinco forças competitivas é que se pode tratar de um novo segmento da indústria, que diante de uma adequada interpretação constitui um segmento concorrencial.

A segmentação da uma indústria deve ser feita através da análise de diferenças estruturais no setor, em sua cadeia de valores e ainda, na variedade de produtos. Porter indica que em virtude da multiplicidade de compradores, um ponto de partida para identificação de segmentos de compradores é catalogá-los em três categorias: tipo de comprador, localização geográfica e canal de distribuição empregado.

Dessa forma, Porter indica quatro classes de variáveis para nortear a segmentação, variedades de produtos, tipo de comprador, canal de distribuição e localização geográfica dos compradores.

Destacamos abaixo os fatores definidos por Porter (1989) como possíveis determinantes na análise de cada uma das classes acima:

Variedade de produtos

- Tamanho físico;
- Nível de preço;
- Características;
- Tecnologia do projeto;

- Insumos agregados;
- Acondicionamento;
- Desempenho;
- Produtos novos *versus* de reposição;
- Produto *versus* serviços ou equipamentos auxiliares;
- Enfardado *versus* não enfardado.

Compradores industriais e comerciais

- Indústria do comprador;
- Estratégia do comprador;
- Sofisticação tecnológica;
- Fabricante de Equipamentos Originais *versus* usuário;
- Integração vertical;
- Processo de compra ou unidade decisória;
- Porte;
- Propriedade;
- Poder financeiro;
- Padrão de pedidos.

Compradores de bens de consumo

- Demografia;
- Psicografia;
- Idioma;
- Processo de compra;
- Ocasão de compra.

Canal de distribuição

- Direto *versus* distribuidores;
- Mala direta *versus* varejo ou atacado;
- Distribuidores *versus* agentes;
- Tipos de distribuidores *versus* varejistas;
- Pontos de venda.

Segmentos geográficos

- Localidades, regiões ou países;
- Zonas climáticas;
- Estágio de desenvolvimento de países.

2.5 Segmentação na indústria bancária – os bancos de atacado

Young (1999) defende que na indústria bancária a compreensão da estrutura de mercado é um fator chave para o sucesso de uma estratégia de diferenciação ou liderança no custo. Devlin (1995 apud POWERS; HAHN, 2003) sugere que os sistemas de distribuição oferecem um meio para diferenciar os serviços bancários, e Farrance (1993 apud POWERS; HAHN, 2003) destaca distribuição, tecnologia, segmentação, precificação, desenvolvimento de produto, marcas, qualidade do serviço e relacionamento como áreas em que as instituições financeiras atualmente buscam estratégias de diferenciação. Porém, Devlin e Ennew (1997) advertem que uma estratégia de diferenciação pode ser difícil de implementar em serviços, já que estes podem ser facilmente copiados e opções promissoras para a diferenciação podem ser limitadas em função da simplicidade e possível duplicação de serviços financeiros, a menos que o mercado alvo seja altamente sofisticado e conhecido pela instituição que deseja se diferenciar.

Powers e Hahn (2003), a partir de um levantamento amostral que obteve respostas de 98 bancos americanos com ativos entre US\$ 10 milhões e US\$ 1,5 bilhões, concluíram que as organizações respondentes buscavam estratégias de liderança no custo, diferenciação ampla, diferenciação do serviço ao cliente e foco. Avaliando essas estratégias, verificou-se que os bancos que buscavam uma estratégia de liderança no custo apresentaram melhor desempenho do que os *stuck-in-the-middle*, enquanto os resultados não indicaram uma vantagem de desempenho nos bancos que optaram pelas estratégias de diferenciação ampla, diferenciação no serviço ao cliente ou foco, em comparação com o grupo *stuck-in-the-middle*. A determinação da estratégia adotada teve por base a aplicação de um conjunto de métodos competitivos enumerados no Quadro 5, a seguir.

- CM1 Preços abaixo dos concorrentes.
- CM2 Preocupação constante com os menores custos unitários.
- CM3 Gama de produtos/serviços estreita e limitada.
- CM4 Desenvolvimento e aprimoramento da oferta atual de produtos/serviços.
- CM5 Gastos elevados em sistemas tecnológicos de entrega para reduzir custos.
- CM6 Economias de escala alcançadas por meio de fusões ou consolidações.
- CM7 Terceirização de funções ou entrada em *joint ventures* para controlar custos.
- CM8 Procedimentos de controle de qualidade do produto/serviço extremamente severos.
- CM9 Esforços específicos para assegurar pessoal altamente treinado e experiente.
- CM10 Esforço conjunto para construir a reputação do banco.
- CM11 Seguir as ações dos concorrentes.
- CM12 Construção da identificação do nome do banco.
- CM13 Forte rede de filiais.
- CM14 Gastos em promoção/propaganda acima da média da indústria.
- CM15 Gastos elevados em tecnologia par diferenciar produtos/serviços.
- CM16 Amplas capacidades de serviço ao cliente.
- CM17 Inovação em métodos e técnicas de marketing.
- CM18 Ampla gama de produtos/serviços.
- CM19 Manutenção da capacidade de empréstimos e flexibilidade.
- CM20 Grande esforço para assegurar uma disponibilidade adequada de depósitos
- CM21 Desenvolvimento de novo produto/serviço.
- CM22 Serve apenas mercados geográficos específicos.
- CM23 Ênfase no marketing de produtos/serviços especiais.
- CM24 Serviços/produtos oferecidos em segmentos de mercado com preço mais elevado.
- CM25 Serviços/produtos oferecidos em segmentos de mercado com preço inferior
- CM26 Ênfase em treinamento, educação e aprendizado institucional.

Quadro 5. Métodos competitivos.

Fonte: POWERS; HAHN, 2004.

2.5.1 Estrutura do mercado bancário

A estrutura do mercado em que um banco atua pode ser descrita e categorizada em termos de oportunidades oferecidas por esse mercado, especificamente, em relação à oferta e ao tamanho das oportunidades. O Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu uma matriz que distingue mercados em função dessas duas dimensões de vantagens. A análise dos diversos tipos de mercados de serviços financeiros verificados pela matriz sugere que nem todo o banco tem o mesmo potencial para criar com sucesso vantagens competitivas por meio de ofertas diferenciadas, conforme pode-se apreciar no Quadro 6 (YOUNG, 1999).

Número de abordagens para alcançar vantagens	<i>Muitas</i>	Fragmentado	Especializado
	<i>Poucas</i>	Afogado	Volume
		<i>Pequena</i>	<i>Grande</i>
		Tamanho da vantagem	

Quadro 6. Matriz de estrutura de mercado BCG.

- Mercado fragmentado: um mercado que apresenta muitas oportunidades para diferenciação, mas cada oportunidade é pequena. A rentabilidade tende a não estar relacionada ao tamanho.
- Mercado afogado: um mercado que tem poucas vantagens potenciais, com cada vantagem sendo pequena. A rentabilidade não está relacionada à participação de mercado.
- Mercado especializado: um mercado em que há muitas oportunidades para diferenciação e cada diferenciação pode ter altos retornos. A rentabilidade não está relacionada à participação de mercado.
- Mercado de volume: um mercado que possui poucas, porém relativamente grandes vantagens. A rentabilidade está correlacionada ao tamanho da empresa e à participação de mercado.

2.6 Posicionamento na indústria bancária

As instituições financeiras, de acordo com Young (1999), normalmente competem em amplos mercados com numerosos clientes que podem estar geograficamente dispersos e que buscam uma variedade de distintos benefícios. Reconhecendo que os recursos limitados impedem aos bancos servir a todos os clientes eficientemente, os bancos têm desenvolvido estratégias de marketing que focalizem um segmento específico, oferecendo às instituições maior oportunidade de sucesso. Além de decisões operacionais relativas a precificação, promoção, distribuição e desenvolvimento de produtos, algumas questões devem ser tratadas pela análise da estrutura de mercado em que o banco opta por competir:

- Que critério ou característica deveria ser utilizado para segmentar o mercado?
- Que segmentos oferecem a nosso banco as maiores oportunidades?
- Que combinação de custos e benefícios oferece ao segmento-alvo a melhor oferta de valor em relação à concorrência?

Nenhum banco pode oferecer todos os produtos e ser o líder para todos os clientes, o que o força a desenvolver uma estratégia diferenciada para atingir uma nova base na competição. Há diversos meios para se desenvolver e manter um posicionamento competitivo, e um caminho fundamental para a construção sólida dessa posição passa pela diferenciação de produtos e serviços que criem uma imagem clara do banco e de sua oferta de valor para os clientes. Assim como posicionamentos competitivos podem ser mantidos pela construção de barreiras a ações da concorrência. Pode-se considerar, por exemplo, a formação de uma reputação por meio da escolha entre a satisfação do cliente pessoas físicas ou de clientes corporativos, com a oferta de produtos/serviços específicos a esses segmentos (ZINELDIN, 1996a, p. 12).

O posicionamento é uma tentativa de distinguir o banco de seus concorrentes em determinadas dimensões, de maneira a ser a instituição preferida por um segmento definido de mercado. Possuindo um papel central na estratégia de marketing, o posicionamento vincula a análise do mercado, seus segmentos e concorrência à análise interna. Se um banco posiciona-se favoravelmente em um determinado segmento de mercado em relação aos concorrentes, pode obter taxas de retorno mais elevadas, independentemente da média de rentabilidade do setor. Quatro formas de posicionamentos para bancos são descritas por (ZINELDIN, 1996a), a saber:

1. Posicionamento institucional: relaciona-se ao escopo das operações, em termos de abrangência geográfica (nacional, local, regional, multinacional).
2. Posicionamento por linha de produto/serviço: trata da natureza do produto. Abrange as opções de oferecer os produtos/serviços com uma orientação para o consumidor (como produtos de varejo para pessoas físicas); orientação para o mercado corporativo (oferecendo produtos

completos para empresas); orientação para a especialização (produtos específicos para segmentos específicos de mercado) ou banco para investimentos.

3. Posicionamento por pessoal e sistema de distribuição/entrega: refere-se à determinação do composto de locais, instalações, tecnologia da informação e recursos humanos.
4. Posicionamento por segmento: em termos gerais, os bancos de varejo e atacado têm três opções principais: tornar-se um supermercado financeiro, produtor de baixo custo ou concentrar-se em um nicho de mercado. A estratégia de supermercado de serviços financeiros é adequada apenas para alguns poucos e grandes bancos diversificados. Já os produtores de baixo custo oferecem serviços limitados e competem no preço. Os exemplos mais claros são os fundos do mercado monetário que oferecem serviços limitados eficientemente. Por outro lado, os bancos de nicho focalizam primordialmente as necessidades e desejos de um segmento de mercado com um composto de produtos específico, por exemplo, setores industriais.

As estratégias de posicionamento, conforme Zineldin (1996a), devem ser consideradas pelos bancos com uma abordagem pluralista do mercado. Nesse sentido, um dado posicionamento global de um determinado banco é o resultado de um conjunto de sub-posicionamentos. Em termos práticos, poucos bancos conseguem atender às necessidades de todos os clientes potenciais. A combinação das formas de posicionamento (institucional, por linha de produto/serviço, por sistema de entrega e pessoal, e por segmento) oferece aos bancos quatro estratégias possíveis, a saber:

- Orientação para todos os clientes em todas as necessidades e todos os níveis;
- Orientação para clientes específicos em todas as necessidades e todos os níveis;
- Orientação para todos os clientes em necessidades e níveis específicos;
- Orientação para clientes específicos em necessidades específicas e alguns níveis (ZINELDIN, 1996a).

2.6.1 Banco de atacado e banco de varejo - diferenciação

Os conceitos de banco de atacado e segmento *corporate* são fluidos e não encontram na teoria acadêmica uma definição incontestável. Por isso, será eleita para uso do presente texto uma definição retirada do mercado concorrencial bancário e, para sua melhor compreensão, será definido, em primeiro lugar, o conceito de bancos de varejo.

Os bancos de varejo buscam atuar junto à totalidade dos clientes – pessoas físicas de alta e baixa renda, pessoas jurídicas com qualquer volume de faturamento –, oferecendo produtos massificados através de uma rede com elevado número de agências, abrangendo o território nacional e ofertando todo tipo de produto aos seus clientes. Caracterizam-se também pelo baixo montante financeiro por operação, alto investimento em tecnologia da informação para obter a melhor relação custos/processos e gerar condições para reduzir o preço do serviço ao consumidor final. Os bancos de varejo são grandes o suficiente para enfrentarem a competição internacional, trabalhando como “bancos universais” e oferecendo larga escala de serviços financeiros à maioria de seus clientes.

Os bancos de atacado apresentam características complexas, pois eles mantêm relações peculiares com grandes empresas (ATHANASSOPOULOS; LABROUKOS, 1999, p. 274). Buscando atender a um segmento específico de clientes, pessoas jurídicas com faturamento anual superior a R\$ 50 milhões, os bancos atacadistas oferecem produtos e serviços específicos, muitas vezes estruturados exclusivamente para atender a uma única necessidade de um determinado cliente. Os clientes dos bancos de atacado são, normalmente, divididos em dois grupos de acordo com o faturamento anual.

As empresas com faturamento anual de R\$ 50 milhões a R\$ 100 milhões são denominadas empresas do mercado médio, ou *middle market*, enquanto as empresas com faturamento superior a R\$ 100 milhões são chamadas de empresas do mercado corporativo ou *corporate*. Apesar dessa segmentação ser similar a adotada por alguns bancos de varejo, cabe lembrar que, enquanto os bancos de varejo atendem a toda uma gama de clientes, pessoa física e jurídica de qualquer faturamento, os bancos de atacado não possuem clientes que estejam fora daquele

conjunto definido, ou seja, micro e pequenas empresas não são público alvo desses bancos.

Os bancos de atacado devem ser capazes de atuar, com alta especialização, em segmentos específicos da economia, oferecendo limitado leque de produtos e serviços, mas com excelência de qualidade, e com a disposição de assumir de riscos – as operações, como regra geral, são de grande monta financeira.

A principal fonte de recursos dos bancos de atacado não está nos depósitos à vista, como ocorre nos chamados bancos de rede ou varejo, mas na emissão de certificados de depósitos, linhas de comércio exterior, captações externas, lançamento de títulos no mercado externo como, por exemplo, emissões dos chamados *Euronotes*, ou seja, notas emitidas no mercado internacional.

Os bancos de atacado atuam em operações financeiras mais sofisticadas, muitas vezes chamadas de operações estruturadas, procurando atender de forma consolidada às necessidades de seus clientes e criando muitas vezes, como já foi dito, soluções individuais para os casos apresentados pelos clientes.

Caracterizam-se, ainda, por atenderem a reduzido número de clientes. O foco de segmentação dos bancos de atacado são os grandes grupos econômicos nacionais e transnacionais, que em virtude de sua complexidade e volume de operações demandam soluções “customizadas”.

A partir do começo da década de 80, alguns bancos de varejo, com o intuito de competir com os bancos de atacado na atuação junto ao segmento *corporate*, buscaram criar dentro de sua organização uma estrutura ou departamento que atuasse como um banco de atacado, buscando especialização, estruturação de operações e, ainda, maximizar negócios no banco de varejo através do relacionamento via banco de atacado.

As instituições pioneiras nessa estratégia foram o Banco Itaú e o Unibanco que criaram estruturas de atendimento aos clientes *corporate*, competindo assim com os bancos de atacado:

Mesmo sendo [o Unibanco] um banco de varejo, procurou diferenciar sua estratégia de atuação na década de 80, sem perder a condição de varejista, por meio de serviços de alto padrão voltados para clientes específicos, redirecionando seu enfoque no mercado com uma proposta de segmentação na área de corporações, grandes e médias empresas tendo como alvo clientes de renda mais elevada. O Unibanco promoveu rápida diferenciação de serviços e produtos,

enfocando operações de atacado e de alta sofisticação financeira (ALMEIDA, 1999, p. 8).

Esses bancos criaram unidades de atendimento especializado, que possuíam o nome de “plataforma *corporate*”, paralela à estrutura das agências de varejo, ou seja, o cliente *corporate* possuía uma conta corrente ligada a uma agência de varejo, mas era de fato atendido por um departamento especializado dentro do banco, a plataforma *corporate*. O modelo foi evoluindo ao longo da década de 90 e outros bancos passaram a adotá-lo, como o Banco do Brasil que, em 1996, criou algumas Unidades de Negócios Corporativos (UNC). De modo diferente, outras instituições adquiriram estruturas completas por meio de compras, como no caso da aquisição do Banco BCN pelo Bradesco.

De acordo com Zineldin (1996b), alguns pesquisadores têm estudado as relações entre bancos e empresas (DONNELLY et al., 1985; MORIARTY et al., 1983; THUNMAN, 1991; ZINELDIN, 1993), concluindo que há uma diferença na natureza dessa interação e relacionamento conforme o porte das empresas. As grandes empresas apresentam maior probabilidade do que as pequenas de relacionar-se com diversos bancos, e o tamanho da companhia também afeta o grau de dependência entre as partes. Enquanto as empresas de grande porte são capazes de reduzir sua dependência de bancos comerciais por meio de operações com diversas instituições financeiras e pela contração de empréstimos diretamente no mercado de *commercial papers*, as pequenas organizações têm maiores incentivos para operar com um único banco e manter um relacionamento de longo prazo com o mesmo (ZINELDIN, 1996b).

Este autor defende que uma estratégia baseada no estabelecimento ou no aprimoramento de uma relação de longo prazo com grandes corporações requer paciência por parte de banco e pode oferecer benefícios somente após um longo período de esforços persistentes.

Apesar da relevância dos relacionamentos entre bancos e clientes corporativos, o tópico atraiu até 1986 pouca atenção dos pesquisadores do mercado bancário, segundo Zineldin (1996b), é a partir dessa data que várias tentativas têm sido realizadas para desenvolver novos conceitos e modelos de gestão de bancos (DONNELLY et al, 1985; ENNEW et al, 1993; GIBBS, 1987; HAUBRICH, 1989; MILITELLO, 1984; MORIARTY et al, 1983, TURNBULL; WATSON, 1986; ZINELDIN, 1992), na busca de melhoria na interação entre bancos e clientes.

O relacionamento banco-empresa é um processo dinâmico no qual ambas as partes procuram obter benefícios na forma de redução custos e incertezas, e do aumento de rentabilidade. Durante o ciclo de vida do relacionamento, o banco busca resolver os problemas do cliente-empresa e satisfazer as suas necessidades por meio de uma série de transações. Ao mesmo tempo, a empresa avalia a qualidade do serviço recebido e o relacionamento desenvolvido. Na parceria banco-empresa, o cliente não apenas participa com o banco no desenvolvimento do produto ou serviço, mas também julga a sua eficácia. Em termos gerais, uma relação de parceria entre banco e empresa é uma filosofia sobre como o banco e o cliente deveriam gerenciar seus negócios em andamento. De acordo com Zineldin (1996b), tal relacionamento é afetado por três grupos de fatores, a saber: ambiente (econômico, técnico e político/legal), atmosfera (poder/dependência, cooperação/conflito e confiança) e processos de interação (troca de informações, transações financeiras e intercâmbios sociais).

2.6.2 O fator humano e a competitividade

Os padrões de interação dos bancos de atacado têm se modificado com o desenvolvimento da entrega de serviço por múltiplos canais, ênfase nas funções centrais dos processos de tomada de decisão e desenvolvimento tecnológico das rotinas de entrega dos serviços, o que, de certa forma, implicou um papel menor para o gerente de relacionamento. Nesse contexto, Tyler e Stanley (2001) analisam a relação humana entre os gerentes de banco de atacado e o cliente corporativo. A partir dos resultados de uma pesquisa qualitativa realizada no período de 1997 a 2000, eles recomendam que o gerente de relacionamento deva envolver-se de forma mais ativa e visível na tomada de decisão, e sua posição no banco deve ser mais claramente definida e revigorada. Tais gerentes devem ser trazidos ao centro da organização e não “exilados à margem” (TYLER; STANLEY, 2001, p. 258). Isso não significa que os gerentes de relacionamento devam ser os únicos a tomar decisões em relação às contas dos clientes corporativos, mas sim que haja mecanismos para envolvê-los ativamente nas tomadas de decisão feitas pelos especialistas da instituição.

Também não implica em abandonar a entrega de serviços por múltiplos canais, pois ela tem apresentado melhorias nas transações. Porém, todo contato do

cliente com os diversos canais deveria ser realizado por meio do gerente de relacionamento. Os bancos, ainda segundo os autores, deveriam posicionar esse executivo como um gerenciador de reclamações e erros em relação a todos os canais de serviço, e como responsável, frente ao cliente, do serviço oferecido. Para tanto, o gerente de relacionamento deve possuir autoridade sobre funções especializadas. De igual modo, tal recomendação não significa que ele possa sobrepujar decisões de comitês, mas apenas, vale a pena repetir, que deva ser incorporado formalmente ao processo de decisão, mesmo que de maneira limitada. Esses esforços deveriam ser planejados para maximizar o contato entre o cliente e o gerente de relacionamento. Uma resposta positiva dos clientes é percebida quando a oferta de serviços é adequada às suas necessidades, mas o conhecimento sobre o que é adequado àquele correntista resulta do contato interpessoal regular. Os clientes devem poder contatar o gerente livremente, o que implica numa razoável relação clientes/gerente. Subjacente a essa discussão deve ser considerado que muitos clientes desejam uma relação humana eficiente, “à moda antiga”, e não satisfazer tal desejo pode tornar os bancos vulneráveis à concorrência (TYLER; STANLEY, 2001).

3. A TRANSFORMAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

Para contextualizarmos devidamente as mudanças ocorridas no Sistema Financeiro Brasileiro (SFN) no período escolhido para este estudo, será necessário o uso do conceito “globalização”, razão pela qual iniciaremos o capítulo atual procurando compreender e definir este fenômeno mundial e suas implicações no sistema financeiro.

Savoia (1996), em sua tese de doutoramento, afirma que a globalização é um fenômeno recente, reportando-se a Goldstein que declarou que as transformações do planeta na década de 80 foram muito intensas, “uma verdadeira revolução na medida em que suas bases tecnológica, produtiva, comercial e financeira sofreram mudanças radicais”. Eboli (1996) destaca que há outro fenômeno também importante e ligado ao tema, mas que muitas vezes é confundido com globalização, a internacionalização bancária:

A internacionalização é o aumento das operações financeiras entre mercados nacionais e internacionais, e tem como pré-condição a redução dos controles cambiais para facilitar o movimento dos capitais.

A globalização supõe internacionalização, mas envolve um passo adicional, a saber, a integração entre os mercados financeiros domésticos e internacionais (EBOLI, 1996, p. 87).

Savoia (1996) complementa que não devemos confundir globalização com internacionalização da economia, fenômeno da década de 70. Strikland (1987, p. 67) e Coutinho (1994) definem globalização como um evento posterior e mais avançado, no qual, segundo Savoia (1996, p. 9), “ocorre a integração da produção de bens, serviços e dos fluxos de capital a nível mundial, gerando interdependência entre as organizações e países”.

No entendimento de Bassi (1997, p. 29):

Globalização é um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicação, economia, finanças e dos negócios. Por sua amplitude e velocidade, este fenômeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos 50 anos.

Na descrição da globalização feita por Loyola (apud SAVOIA 1996, p. 30), relacionado-a mais especificamente ao mercado financeiro, diz o autor que:

A palavra-chave globalização refere-se à tendência inexorável de queda das barreiras que separavam os mercados financeiros domésticos. Embora o fenômeno não seja exclusivo desses mercados, neles o ritmo de transformações tem sido particularmente acelerado nos últimos anos. A razão básica repousa sobre o grande desenvolvimento das comunicações e da informática, que acabaram por criar um mercado financeiro global.

Segundo Santos (1999), a globalização dos mercados financeiros sofreu uma aceleração no final do século XX e está ligada a um fenômeno maior chamado globalização da economia. Apesar de não existir consenso, é admitida a hipótese de que a ação conjunta de três fatores, avanço da tecnologia da informação, integração dos mercados em blocos de livre comércio e interligação e interdependência dos mercados financeiros mundiais, é responsável por essa aceleração.

Mazzeo e Corsi (1995 apud SAVOIA, p. 30, 1996), indicam o processo financeiro como mola mestra do processo global:

Os mercados financeiros internacionais e a desregulamentação recente do sistema bancário constituem-se na alavanca da globalização da economia, formando um sistema internacional não subordinado ao controle de governos e que movimenta bilhões de dólares por dia (aproximadamente US\$ 900 bilhões) em todo o mundo, auxiliado pelo avanço das telecomunicações e da informática – que permitiu a integração dos mercados financeiros do planeta, possibilitando a transferência de vultosos montantes de capital de um centro financeiro a outro.

Santos (1999, p. 1) corrobora com essa hipótese:

Como uma das forças motoras do processo, a globalização dos mercados financeiros, mais conhecida como mundialização do capital, é caracterizada pelo fato de investidores globais operarem simultaneamente, e em tempo real, em vários mercados financeiros mundiais. No caso do setor financeiro, fatores como: a) o crescimento do próprio mercado; b) a desregulamentação; c) criação de parâmetros internacionais de operação dos bancos, através do Acordo de Basileia e; d) a criação de novos instrumentos financeiros, permitiram o surgimento de mercados importantes como o da securitização e os derivativos.

De acordo com Savoia (1996), houve um movimento dos grandes bancos objetivando a manutenção de sua participação em investimentos diretos nas empresas e no comércio internacional. Nesse movimento, por exemplo, os bancos americanos estão presentes em todos os mercados importantes e os bancos europeus e japoneses detêm boa parte dos ativos do mercado americano. A globalização, segundo o autor, impactou o sistema financeiro brasileiro:

A globalização elevou o número de competidores nos mercados internacionais e forçou sua integração. Esses fatores ligados ao macro-sistema permeiam a dinâmica recente e influem direta e indiretamente no sistema financeiro nacional (SAVOIA, 1996, p. 30).

Interpretando Cosh et al. e Zini Jr. (apud SAVOIA, 1996), destacamos como impulsionadores das mudanças ocorridas no mercado financeiro, desde a metade da década de 70, a inter-relação dos fatores abaixo:

- Crescente desregulamentação dos mercados financeiros;
- Internacionalização e integração dos mercados;
- Introdução de um conjunto de novos instrumentos financeiros que permitiram melhor gestão do risco;
- Dissolução das barreiras funcionais entre atividades bancárias e outras formas de intermediação;
- A ampliação da participação dos investidores institucionais;
- Diminuição dos custos de comunicação nacional e internacional.

A diminuição dos custos de comunicação internacional precede a popularização da Internet. Segundo Kidwell *et al.* (1993), a SWIFT (Society for Worldwide Intertelecommunications Financial Transfers) realizava em 1993 cerca de 500 mil transações diárias, com custo unitário inferior a US\$ 0,30. Em 2002, a SWIFT realizou 1,8 bilhões de operações (fonte: www.swift.com, acessada em 18.05.2004). Ocorreu, também, significativa mudança nos custos de comunicação nacional com a utilização da Internet, assim como a aplicação da tecnologia de comunicação tem sido importante para a redução de custos e melhora da produtividade das instituições financeiras (BRITO, 2000). Arco e Flexa (1997) ainda destacam a mudança nos canais de distribuição dos bancos varejistas e estimam que há tendência de que 2/3 dos negócios venham a ocorrer em canais automatizados. A expansão do auto-atendimento possibilita a muitas instituições financeiras a prestação de serviços sem a utilização direta de mão de obra, o que gera uma considerável economia de custos (BOLLENBACHER, 1992).

Santos (1999) indica que esses fatores tratados como globalização associados às facilidades operacionais tecnológicas provocaram grande impacto na estratégia dos bancos, destacando-se:

- Mudança na estratégia e no modelo de gestão competitiva;
- Investimentos em modernização de infra-estrutura tecnológica;
- Investimentos na atualização e capacitação de seus recursos humanos.

No próximo tópico, será analisado o mercado financeiro brasileiro, em especial sua estrutura, para na seqüência verificar-se os impactos nesse mercado das mudanças reladas aqui e, mais particularmente, avaliar a criação dos bancos múltiplos.

3.1 O sistema financeiro brasileiro

Diversas são as conceituações de sistema financeiro e nas fórmulas abaixo veremos que há convergência entre os autores. Assaf Neto (2003, p. 66) nos traz o conceito de elemento facilitador de transferências entre agentes econômicos:

O Sistema Financeiro Brasileiro é constituído por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas que atuam por meio de diversos instrumentos financeiros na captação de recursos, distribuição e transferências de valores entre os agentes econômicos.

Podemos considerar o mercado financeiro como um elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, por permitir a otimização de recursos através do fluxo financeiro entre agentes econômicos detentores de poupança e os carentes de poupança. Segundo Fortuna (2002, p. 15), temos:

Uma conceituação bastante abrangente de sistema financeiro poderia ser a de um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores. O mercado financeiro – onde se processam essas transações – permite que um agente econômico qualquer (um indivíduo ou empresa), sem perspectivas de aplicação, em algum empreendimento próprio, da poupança que é capaz de gerar, seja colocado em contato com outro, cujas perspectivas de investimento superam as respectivas disponibilidades de poupança.

A lei da Reforma Bancária, nº 4.595/64, em seu Artigo 17 corrobora com essa linha de abordagem, como segue:

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a

aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

De acordo com Montebello (1993), o modelo bancário brasileiro foi o europeu, trazido durante o Império. Na primeira metade do século XX, houve a expansão das casas bancárias brasileiras, mas, também, se multiplicaram os problemas em virtude da baixa capacidade empresarial para administrá-las. Em 1945, através do Decreto-Lei 7.293, foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), buscando critérios eficazes de fiscalização do sistema bancário, em substituição à Inspeção Geral de Bancos, criada em 1920. A consolidação do atual modelo ocorreu com a reforma bancária de 1964, regida pela Lei nº 4.595, de 21/12/1964, que criou o Banco Central do Brasil em substituição à SUMOC e que transformou seu conselho no CMN - Conselho Monetário Nacional, alterando o modelo em vigor do europeu para o norte-americano.

Mais recentemente, nas décadas de 80 e 90, quatro eventos marcaram o sistema financeiro nacional, de acordo com de Almeida (1999), sendo o primeiro deles o choque heterodoxo do Plano Cruzado, em fevereiro de 1986. Até aquele momento, os bancos atuavam com estratégias bastante parecidas: a expansão da rede de agências para captar depósitos, tendo em vista as perspectivas de lucro com a inflação. A partir de então, percebeu-se a necessidade da busca da eficiência como meta estratégica empresarial. Os bancos iniciaram uma diferenciação entre si, pela qual alguns assumiram a posição de grandes bancos de varejo, enquanto outros resolveram especializar-se em algumas áreas de negócio. O Plano Cruzado foi o marco para reestruturação dos bancos que se informatizaram ainda mais, reduziram a quantidade de agências, diminuíram o número de funcionários, tornaram-se mais flexíveis, lançaram novos produtos, etc.

O segundo marco recente na história do sistema financeiro nacional foi a reforma bancária de 1988, com a possibilidade de formação de bancos múltiplos (aglutinação de várias carteiras, como a comercial, de investimento, etc., na mesma instituição). O plano Collor, com o bloqueio da liquidez do sistema, foi o terceiro marco que sinalizou a necessidade de se preparar para enfrentar planos de estabilização. Finalmente, o Plano Real, em 1994, com a estabilização da moeda e a perda das receitas decorrentes do *floating* por parte dos bancos, provocou uma readaptação do sistema a um ambiente de moeda estável.

O processo de estabilidade econômica gerou uma crise em todo sistema financeiro, mas em especial em diversos bancos que, pela perda de significativa parcela de suas receitas advindas de transferências inflacionárias, ou *floating*, tiveram dificuldades de liquidez. Esse processo levou o Governo Brasileiro, através do CMN e do BACEN, a diversas ações e ajustes no sistema, que incluíam: a expansão da cobrança de tarifas, autorizada pela Resolução 2.303 do BACEN, a criação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), Medida Provisória nº 1.179 e Resolução nº 2.208 do Conselho Monetário Nacional, e a aderência, em dezembro de 1998, ao Acordo de Basiléia, através da Resolução 2.554. Tais medidas serão abordadas de forma mais específica nas seções seguintes.

3.2 A dinâmica do setor financeiro nacional

As reformas financeiras de 1964 e 1965 foram parte da política antiinflacionária do governo militar que assumiu o controle do país após o golpe de Estado de 1964. A principal medida de reforma foi, ainda em 1964, a criação do Banco Central do Brasil (BACEN):

O substitutivo do deputado Ulisses Guimarães incorporava o projeto elaborado por um Grupo de Trabalho organizado pelo Ministro da Fazenda, Miguel Calmon, retomado, em 1964, pelo Ministro Octávio Gouvêa de Bulhões e, finalmente, transformado em Lei nº 4.595, de 31.12.64 (EPEA, apud MONTEBELLO, 1993, p. 72).

A lei transformou a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) em Banco Central da República do Brasil e seu antigo conselho, em Conselho Monetário Nacional (CMN), presidido pelo Ministro da Fazenda e composto por mais oito membros, entre eles os presidentes do Banco do Brasil e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) – denominação alterada em 1983 para Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Essas reformas, inspiradas no modelo norte-americano, estabeleceram um sistema baseado em instituições especializadas, com bancos comerciais, cuja finalidade seria realizar operações de crédito de curto prazo, captando depósitos à vista, e bancos de investimento e desenvolvimento, que a partir da captação de depósitos a prazo e de recursos no exterior fomentariam os investimentos produtivos

através de empréstimos de longo prazo. Nesse modelo, teríamos, ainda, as financeiras, que operariam o crédito ao consumidor e os empréstimos pessoais, captando letras de câmbio, e, por último, as instituições do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), que responderiam pelo financiamento habitacional com base nos recursos obtidos através de depósitos de poupança e de letras imobiliárias.

No entanto, segundo Carneiro *et al.* (1993), as reformas, que de fato ocorreram, foram bem menos segmentadas do que a legislação previa. Instituições pertencentes a um mesmo conglomerado operavam juntas, utilizando planos contábeis separados de forma a enquadrar-se na legislação vigente.

Segundo Longo apud Eboli (1996, p. 63), as reformas tinham por metas aumentar a intermediação financeira e reestruturar as instituições monetárias existentes:

Pretendia-se com estas reformas combater a inflação e promover o desenvolvimento sócio-econômico no País, através da expansão dos mercados internos e exportador. O financiamento seria obtido com a entrada de recursos externos, de um mercado de capitais eficiente e de um sistema financeiro organizado.

No final da década de 60 e durante a década de 70, ocorreram processos de fusão e aquisição que resultaram em uma estrutura muito próxima a de um passado recente, e muitos conglomerados bancários formaram-se na época. Segundo Pinciroli (2001), participaram desse processo, principalmente, bancos privados nacionais em virtude da política de incentivos governamentais para maior eficiência e segurança do SFN. Por exemplo, o Banco Brasileiro de Descontos, fundado em Marília em 1943, durante a década de 70 incorporou 17 bancos e chegou à marca de 1000 agências no país (www.bradesco.com.br, acessado em 04.05.04).

O movimento de estímulos à concentração no setor bancário foi incentivado não só por medidas governamentais creditícias, mas em especial pela suspensão da emissão de novas cartas patente para agências bancárias em 1970.

Já a década de 80 foi marcada pela eliminação da exigência da carta patente e por altas taxas de inflação, cujas receitas expressivas possibilitadas ao setor disfarçava a ineficiência operacional das instituições, a qual ficou evidente nos eventos pós-plano Real.

Em 1987, através da Circular BACEN 1.273, foi criado o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF), com a finalidade de uniformizar os procedimentos contábeis, registros e demonstrações financeiras para

permitir ao BACEN acompanhar e avaliar o desempenho das instituições integrantes do SFN.

O CMN aprovou em setembro do mesmo ano a Resolução 1.524, que em seu Regulamento Anexo, Artigo 1º, dispõe que as operações ativas, passivas e acessórias, antes exclusivas dos específicos tipos de instituições financeiras, poderiam ser executadas por uma única entidade, por meio das carteiras: comercial, investimentos, desenvolvimento, crédito imobiliário e pela carteira de crédito, financiamento e investimento. Criavam-se assim os chamados bancos múltiplos.

A estabilização da economia, com a implantação do Plano Real no início de julho de 1994, trouxe uma nova situação para as instituições financeiras: a perda de importante fonte de receita oriunda das transferências inflacionárias, o *floating*. A mudança gerou um processo de instabilidade no sistema financeiro, que obrigou o Banco Central a socorrer diversas instituições. No entanto, o socorro se dava mais em caráter emergencial, utilizando recursos da reserva monetária (que contava com parte da arrecadação do Imposto sobre Operações Financeiras, o IOF), uma vez que não havia uma estrutura institucional que prevenisse o sistema contra os riscos de uma crise sistêmica, conforme se verá em detalhes mais abaixo.

3.2.1 Plano Real, Acordo da Basiléia, PROER e PROES

Uma das primeiras medidas tomadas pelo Banco Central, em agosto de 1994, foi estabelecer limites mínimos de capital para a constituição de um banco, além de limites adicionais que variavam de acordo com o grau de risco dos ativos nos quais o banco estivesse investindo. Essas medidas foram editadas na Resolução 2.099 do CMN, visando minimizar a exposição a risco das instituições financeiras e ajustar as condições do mercado financeiro brasileiro aos Princípios Essenciais da Basiléia, emitido pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, em 1997 (tais Princípios ficaram conhecidos como Acordo da Basiléia, em razão da elaboração de suas normas haver ocorrido no Banco de Compensações Internacionais, com sede na Basiléia, Suíça).

Os Princípios Essenciais da Basiléia compreendem 25 preceitos básicos, indispensáveis a um sistema de supervisão bancária eficaz, endossados pelos Presidentes dos Bancos Centrais dos países membros do G-10, e submetido aos Ministros das Finanças dos países do G-7 e do G-10. O documento reflete uma

preocupação com a fragilidade dos sistemas bancários do planeta, que pode ameaçar a estabilidade financeira não só de um país em crise, mas, em virtude da interligação dos sistemas, pode por em risco todo o sistema financeiro internacional.

A resolução 2.099 do CMN trouxe, dentre diversas questões, a idéia de patrimônio líquido ajustado ao risco,

(...) que estabelece a obrigatoriedade de manutenção, pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, de valor de patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor, compatível com o grau de risco da estrutura de seus ativos (Regulamento Anexo IV à Resolução nº 2.099, de 17.08.94).

Atualmente o Acordo de Capitais da Basiléia está em revisão, dando caminho ao que vem sendo chamado de Acordo de Capitais da Basiléia II. Os principais pontos revistos até o momento contemplaram a forma de cálculo dos riscos de crédito, o requisito de capital para riscos operacionais, a ampliação da fiscalização para que os bancos tenham sólidos processos internos, aproximando as áreas de risco dos bancos aos fiscalizadores e, finalmente, um aumento da abertura (*disclosure*) das informações bancárias.

Segundo Otavio Canuto, representante do Brasil no Banco Mundial, “o novo acordo de Basiléia torna a formação do capital do sistema bancário mais sensível às diferenças de risco de crédito de cada cliente” (*LUCCHESI, 2004, p. C1*). Tal sensibilidade está ligada ao processo de formação do risco total de uma operação de crédito, que em resumo é o somatório dos riscos que envolvem a operação. Dessa forma, como o risco do país do tomador é parte da composição do risco, haverá um aumento na necessidade de capital para operações com tomadores de países emergentes, que representam maior risco, o que deverá impactar o mercado de crédito brasileiro.

No sentido de minimizar essas exigências, os governos dos países emergentes propuseram ao BIS a inclusão no texto do Basiléia II de uma premiação por mitigação de risco aos bancos que possuíssem empréstimos em diversos países, mas não foram atendidos (*LUCCHESI, 2004, p. C1*). A proposta está amparada no conceito de diversificação de carteiras e, segundo Jaime Caruana, presidente do comitê de Basiléia, sua proposição pode futuramente fazer parte do texto, o que estimularia a diversificação de investimentos nos países. Contudo, isso não ocorrerá no primeiro texto da versão II (*LUCCHESI, 2004, p. C1*).

Para enquadrar-se no Basileia II, os grandes bancos internacionais deverão desenvolver uma área interna que atue como agência de classificação de risco (*rating*), elevando ou rebaixando a nota de um país e, conseqüentemente, das empresas nele instaladas de acordo com o risco percebido, e, de modo imediato, alocar capital adicional ou desfazer-se da posição de cobertura sobre as operações avaliadas. No Acordo da Basileia I, só havia uma revisão de capital quando o tomador fosse iniciar uma nova operação (LUCCHESI, 2004, p. C1).

Voltando aos demais fatores do contexto brasileiro em discussão, ao mesmo tempo em que havia a redução das receitas de *float*, ocorria o aumento das operações de crédito impulsionado pelo rápido crescimento econômico decorrente da estabilização, o que compensava e, portanto, atenuava os riscos imediatos do sistema. Contudo, a partir do segundo trimestre de 1995, a diminuição do ritmo de crescimento da economia, decorrente da adoção de uma política monetária e creditícia altamente restritiva, causada pela crise mexicana, tornou-se inevitável o ajuste nos bancos.

Os créditos em atraso e em liquidação cresceram substancialmente e os problemas se agravaram ainda mais com a liquidação do Banco Econômico, em agosto de 1995, o que concentrou a liquidez nas instituições de grande porte. Diante do quadro, em novembro daquele ano, por meio da Medida Provisória 1.179, o governo estabeleceu um conjunto de normas com foco na reestruturação e no fortalecimento do sistema financeiro. A Medida 1.179 criou um incentivo fiscal para incorporação de instituições financeiras, autorizando a incorporadora a contabilizar como perda os créditos de difícil recuperação da instituição adquirida. Com a Medida Provisória 1.182, o Banco Central teve seus poderes ampliados, podendo realizar ações preventivas para sanear o sistema financeiro. A medida permitiu que a autoridade monetária interferisse nas instituições com problemas de liquidez, exigindo um novo aporte de recursos, a transferência do controle acionário ou a reorganização societária por meio de incorporação, fusão ou cisão. Em março de 1997, a MP 1.182 foi transformada na Lei 9.447, que permitia ao Banco Central desapropriar as ações do controlador de um grupo financeiro, e, posteriormente, efetuar sua venda por meio de oferta pública, caso o controlador não acatasse as recomendações daquele órgão. Também estendeu ao acionista controlador a responsabilidade solidária com os administradores no caso de problemas com a instituição.

Após seis meses de trabalho, entremeados pelo recesso parlamentar do final do ano, a Comissão Parlamentar de Inquérito instalada na Câmara dos Deputados para investigar o Programa de Estimulo a Reestruturação do Sistema Financeiro Nacional (Proer) chegou à conclusão inevitável: “O Proer foi uma necessária intervenção do poder publico para evitar um mal maior”.

O relatório final da CPI, elaborado pelo deputado Alberto Goldman, não apenas reconhece que o Proer evitou que, a partir de 1995, houvesse uma crise sistêmica no setor financeiro, como ressaltou a presteza com que o governo agiu para impedir que o “efeito dominó” da quebra de alguns bancos em situação precária afetasse instituições que tinham situação equilibrada. “Essa é a obrigação do dirigente publico: uma postura ativa, diligente”, afirmou Goldman em seu relatório. “A omissão diante da percepção de uma possível crise, seria um crime indesculpável”.

Em março de 1996, a Medida Provisória 1.334 instituiu a responsabilidade das empresas de auditoria contábil, ou dos auditores contábeis independentes, em casos de irregularidades nas instituições financeiras, buscando forçar os auditores externos a informarem ao Banco Central as eventuais dificuldades das instituições.

Em julho do mesmo ano, a Resolução 2.303 do CMN permitiu que as instituições financeiras cobrassem tarifas pela prestação de serviços que, anteriormente, eram remunerados indiretamente pelo *float*. Em maio de 1997, o Conselho Monetário Nacional, através da Resolução 2.390 criou o Sistema Central de Risco de Crédito. A Central de Risco consolidou as informações sobre os clientes (pessoas físicas e jurídicas) que possuíssem saldo devedor superior a R\$ 50 mil. A Circular 3.098 do BACEN, em março de 2002, alterou o valor limite a partir do qual os bancos são obrigados a informar à Central de Risco para R\$ 5 mil. As informações foram disponibilizadas aos participantes do sistema financeiro, desde que autorizados pelo mutuário, de forma a permitir aos bancos maior informação sobre os tomadores de crédito, além de facilitar a diminuição das taxas de juros das operações ativas.

Em junho de 2004, iniciou-se o funcionamento de uma outra central de crédito no BACEN, essa a dos bons pagadores cujas dívidas bancárias totalizem mais de R\$ 5.000, o sistema vai conter informações sobre as operações de crédito feitas nos 13 meses anteriores à consulta e serão disponibilizados dados como o total de empréstimos contraídos, eventuais atrasos no pagamento, juros cobrados pelos bancos e o prazo de vencimento (*Folha de São Paulo*, 30.06.2004).

Outros focos de instabilidade eram os bancos estaduais, por sua causa, em agosto de 1996, foi instituído o Programa de Auxílio aos Bancos Estaduais – PROEŞ, através da Medida Provisória 1.514. O PROEŞ exigia a transferência ou liquidação do banco no caso de aporte pelo Governo Federal de 100% dos recursos necessários para realizar o saneamento, ou, para a manutenção do controle estadual, a cobertura permitida seria no máximo de 50%.

Em junho de 1997, foi elevada novamente a exigência de capital mínimo das instituições financeiras de 8% para 10% dos ativos ponderados pelo risco, conforme a Resolução 2.399 do CMN. O novo limite ficou acima do estabelecido pelo Acordo da Basiléia, representando uma redução no limite máximo para os empréstimos. Também fez parte dessa resolução a elevação para 16% da provisão sobre o valor exposto ao risco nas operações de derivativos (*swap*). O capital mínimo foi elevado para 11% em novembro 1997, por meio da Circular 2.784; no entanto, houve a permissão para que as instituições se enquadrassem até o final de 98. Além disso, a circular determinou que a provisão para as operações de *swap* subisse para 20%, com prazo de adequação em fevereiro de 1998.

Em dezembro de 1998, a Resolução 2.554 do CMN estabeleceu a exigência de as instituições financeiras apresentar ao Banco Central um programa para a implantação de sistemas de controles internos (*compliance*), em concordância com o Acordo da Basiléia. O processo de controles internos prevê a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição; a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição, de modo a evitar conflitos de interesse; os meios de identificar fatores internos e externos que possam prejudicar a realização dos objetivos da instituição; a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários o acesso a informações relevantes para suas responsabilidades; o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas; e a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informação.

Diversas mudanças ocorridas nos últimos anos no Sistema Financeiro Nacional tiveram como objetivo a mitigação dos riscos, o aumento da confiabilidade no sistema e em suas instituições. Muitas das mudanças foram preconizadas pelo Acordo de Capitais da Basiléia. Nesse sentido, com o intuito de mitigar riscos sistêmicos, foi aprovada em reunião do BACEN, em junho de 1999, o Projeto do Novo Sistema de Pagamentos Brasileiro, que teve como premissa básica a liquidação em tempo real das transferências de fundos interbancários e entrou em

operação em 22 de abril de 2002. O sistema internacionalmente conhecido como Real Time Gross System (RTGS) ficou aqui denominado de Sistema de Transferência de Reservas (STR), e possibilitou também a diminuição do risco de crédito suportado pelo BACEN, na medida em que a efetivação da transferência de fundos está condicionada a existência de saldo suficiente na conta de liquidação do banco emitente da ordem.

A sistemática de liquidação em tempo real passou a ser utilizada, também, para as operações com títulos da dívida pública que são transacionadas via Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC). As operações passaram a integrar o chamado modelo 1 do Bank for International Settlements – BIS.

Todas estas alterações e ainda as efetuadas através da Lei 10.214, Resolução 2.882, Circular 3.057 e Circular 3.101 objetivaram o fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional. Em seguida, será apresentada a atual estrutura do Sistema Financeiro Nacional com maior ênfase nos bancos múltiplos, categoria na qual se insere a instituição objeto de nosso estudo.

3.3 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN)

O Sistema Financeiro Nacional tem como órgão máximo o Conselho Monetário Nacional a quem compete traçar as normas de política monetária, creditícia e cambial do País. Segundo Fortuna (2002, p. 17), “em virtude do envolvimento destas políticas no cenário econômico nacional, o CMN acaba transformando-se num conselho de política econômica”. De acordo com Assaf (2003), vinculados ao CMN estão o Banco Central do Brasil (BACEN) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que, juntamente com o CMN, constituem o chamado Sistema Normativo do SFN. O BACEN é o órgão executivo das políticas do CMN, ou seja, cumpre o papel de gestor do sistema financeiro e executor da política monetária do governo, atuando principalmente como fiscalizador do mercado financeiro (ASSAF, 2003).

Segundo a classificação do BACEN (<http://www.bacen.gov.br/?SFNCOMP>), as instituições financeiras podem ser divididas em dois grupos, as instituições financeiras captadoras de depósitos à vista:

- Bancos múltiplos com carteira comercial;

- Bancos comerciais;
- Caixas econômicas;
- Cooperativas de crédito;

e as demais instituições financeiras:

- Bancos múltiplos sem carteira comercial;
- Bancos de investimento;
- Bancos de desenvolvimento;
- Sociedades de crédito, financiamento e investimento;
- Sociedades de crédito imobiliário;
- Companhias hipotecárias;
- Associações de poupança e empréstimo;
- Agências de fomento;
- Sociedades de crédito ao microempreendedor.

A totalidade dos agentes está subordinada ao BACEN, exceto os bancos de investimento que, em virtude de sua atuação, estão também subordinados ao CVM.

O foco de nosso estudo está nos bancos múltiplos, em especial na atuação do Banco do Brasil junto aos clientes *corporate*, por isso definiremos a seguir banco múltiplo.

3.3.1 Bancos múltiplos

Conforme visto no tópico 2.2, "A dinâmica do sistema financeiro nacional", os bancos múltiplos foram regulamentados através da Resolução nº 1.524/88 do BACEN, buscando, segundo Fortuna (2002), a racionalização da administração dessas instituições. Para Assaf (2003), elas são instituições financeiras que atendem de maneira bastante ampla à demanda por crédito de tomadores de recursos e também às expectativas de aplicações de agentes poupadores. Segundo o BACEN, elas deverão ser organizadas, obrigatoriamente, sob a forma de uma sociedade anônima e em sua denominação social deve constar a expressão "banco".

Segundo dados do Banco Central do Brasil, no período de 1995 a 2002, o número de bancos múltiplos e comerciais atuando no SFN reduziu-se em mais de 30%, dos 240 bancos listados pelo BACEN em atuação em 1995 restaram em 2002 apenas 166. Outro importante fenômeno foi a diminuição da participação do setor público no SFN: em 1998 existiam 21 bancos múltiplos e comerciais de capital público federal e estadual e, ao final de 2002, restavam 13 deles, os demais foram liquidados ou privatizados. O mesmo dado pode ser visto sob a forma de participação nos ativos do segmento bancário, vide Tabela 1, com a participação dos bancos de capital público decaindo de 21,90% para 5,87% no período 1995/2002. A participação de capital estrangeiro nos ativos dos bancos sofreu aumento superior à 226,00% , como podemos verificar na Tabela 1 abaixo:

TIPO DE INSTITUIÇÃO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Bcos. com Controle Estrangeiro	8,39	9,79	12,82	18,38	23,19	27,41	29,86	27,38
Bcos. Privados Nacionais	39,16	39,00	36,76	35,29	33,11	35,23	37,21	36,93
Bcos. Públicos (+Caixa Estadual)	21,90	21,92	19,06	11,37	10,23	5,62	4,30	5,87
CEF	16,40	16,47	16,57	17,02	17,06	15,35	10,97	11,66
BB	13,91	12,52	14,42	17,44	15,75	15,63	16,76	17,12
Cooperativas de Crédito	0,24	0,30	0,37	0,50	0,66	0,76	0,90	1,04
Area Bancária*	100,00							

Tabela 1. Participação percentual das instituições nos ativos do segmento bancário.

Fonte: adaptado www.bcb.gov.br, em 02.05.04, COSIF - DEORF/COPEC.

(*) Na coleta de dados de dez/2002, 49 instituições ainda não haviam fornecido dados ao Banco Central, o que representa cerca de 1% do valor dos ativos da área bancária.

Essas mudanças estão ligadas aos eventos e programas (PROER, PROES) relatados na "Dinâmica do setor financeiro" e são resultado de todo o processo de reestruturação do SFN. No tocante aos bancos estrangeiros, além do ingresso de novas instituições no Brasil, também ocorreu a ampliação da atuação de bancos já presentes no país através da aquisição de bancos domésticos. A participação

estrangeira no patrimônio líquido dos bancos múltiplos praticamente dobrou no período 1995/2002, subindo de 19,04% (1998) para 33,67% (2002), conforme a Tabela 2.

TIPO DE INSTITUIÇÃO ¹	DEZ-98	DEZ-99	DEZ-00	DEZ-01	DEZ-02
	%	%	%	%	%
Banco múltiplo c/controle estrang.	14,70	16,71	19,57	21,30	23,03
Banco múltiplo c/part. estrang.	2,48	2,51	3,54	2,08	6,49
Banco comercial c/controle estrang.	0,04	0,09	0,12	0,16	0,26
Filiais	1,51	1,77	1,88	2,00	1,44
Banco de investimento	0,31	0,28	0,30	0,25	2,45
PATRIMÔNIO TOTAL DO GRUPO	19,04	21,36	25,41	25,79	33,67

Tabela 2. Evolução do percentual de participação estrangeira no patrimônio líquido do SFN.

Fonte: COSIF - DEORF/COPEC, adaptado de www.bcb.gov.br, em 02.05.04.

(1) Tomou-se como base o somatório dos resultados da aplicação do percentual de participação estrangeira em cada instituição sobre o seu próprio patrimônio. O somatório de cada segmento foi então dividido pelo patrimônio líquido do SFN.

Registrando os principais eventos deste tópico, deve-se destacar as aquisições de maior vulto: em 1997, o Hongkong Shanghai Banking Corporation (HSBC) adquiriu o controle do Banco Bamerindus, com recursos do PROER; pela primeira vez no país, a falência de uma instituição nacional foi resolvida através da venda do controle acionário a um banco estrangeiro. Segundo Freitas (*apud* PUGA, 1999), não há registro de episódio semelhante, apesar dos grandes movimentos mundiais de fusões e aquisições entre instituições financeiras. Também em 1997, o Banco Santander, de capital espanhol, adquiriu os bancos Geral do Comércio e Noroeste. Em 1998, o ABN Amro Bank, de capital holandês, adquiriu o controle acionário do Banco Real.

Lembre-se, ainda, que houve grande movimento de aquisição de bancos menores pelos grandes bancos domésticos, em especial o Banco Itaú, que, dentre outros, adquiriu o Sudameris, que antes havia adquirido o Banco América do Sul; e o

Bradesco que comprou o Banco BCN e o Mercantil de São Paulo. Nesse processo, seja através de capital estrangeiro ou doméstico, diversos bancos estatais foram incorporados, tais como Banespa, adquirido pelo Banco Santander, o Banco Estadual da Bahia (BANEB), comprado por R\$ 258 milhões pelo Bradesco, além de vários outros exemplos. Em 2000, o Unibanco adquiriu o Credibanco e, através de uma aliança estratégica com a Caixa Geral de Depósitos, de capital português, obteve o controle do Banco Bandeirantes. O Itaú é vitorioso na concorrência pelo Banestado, pagando 3,7 vezes o valor do patrimônio líquido do Banestado.

O último grande movimento de aquisição foi o leilão do Banespa que foi adquirido pelo Banco Santander, de capital espanhol, por um valor sete vezes mais alto que a segunda oferta, totalizando um valor de R\$ 7,6 bilhões, o que representava 1,6 vezes o valor do patrimônio líquido do banco.

As mudanças podem ser visualizadas na Tabela 3, o percentual de participação dos bancos públicos foi reduzido de 12,41% para 4,60% no patrimônio líquido do segmento bancário.

TIPO DE INSTITUIÇÃO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Bcos com Controle Estrangeiro	13,08	10,29	14,29	21,86	25,46	28,31	30,72	32,89
Bcos Privados Nacionais	49,21	55,32	51,82	49,75	46,69	50,33	51,14	48,66
Bcos Públicos (+ Caixa Estadual)	12,41	12,40	11,49	11,35	11,10	5,66	3,46	4,60
CEF	12,04	8,85	9,09	5,42	5,22	3,82	3,90	3,91
BB	11,82	11,87	11,76	10,03	9,73	9,89	8,76	7,77
Cooperativas de Crédito	1,44	1,27	1,55	1,59	1,80	1,99	2,02	2,17
Área Bancária*	100,00							

Tabela 3. Participação percentual das instituições no patrimônio líquido do segmento bancário.

Fonte: COSIF - DEORF/COPEC, adaptado de www.bcb.gov.br, em 02.05.04.

(*) Na coleta de dados de dez/2002, 49 instituições ainda não haviam fornecido dados ao Banco Central, o que representa cerca de 1% do valor dos ativos da área bancária.

No período de 1995 a 2002, os depósitos bancários também refletiram as mudanças apontadas acima, tendo a participação dos bancos com controle

estrangeiro evoluído de 5,40% para mais de 19,00%, enquanto a participação dos bancos públicos caiu mais da metade, conforme Tabela 4.

No entanto, cabe ressaltar que a ameaça representada pela entrada de diversos concorrentes estrangeiros, tais como ABN Amro, Santander, Bilbao Viscaia e HSBC, não representou até o momento grandes alterações de participação de depósitos, operações de crédito e outros negócios aos bancos privados e ao Banco do Brasil, como podemos verificar nas Tabelas 4 e 5.

TIPO DE INSTITUIÇÃO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Bcos com Controle Estrangeiro	5,4	4,36	7,54	15,14	16,80	21,14	20,14	19,82
Bcos Privados Nacionais	36,4	34,06	32,85	33,08	31,82	33,93	35,33	36,60
Bcos Públicos (+ Caixa Estadual)	16,07	18,66	17,09	13,26	11,54	7,36	7,15	7,41
CEF	24,33	26,58	24,05	20,52	19,91	19,49	19,09	16,92
BB	17,59	16,00	18,00	17,41	19,14	17,05	16,98	17,73
Cooperativas de Crédito	0,21	0,34	0,47	0,59	0,79	1,03	1,31	1,52
Área Bancária	100,00							

Tabela 4. Participação percentual das instituições nos depósitos do segmento bancário.

Fonte: COSIF - DEORF/COPEC, adaptado de www.bcb.gov.br, em 02.05.04.

(*) Na coleta de dados de dez/2002, 49 instituições ainda não haviam fornecido dados ao Banco Central, o que representa cerca de 1% do valor dos ativos da área bancária.

No tocante às operações de crédito, um efeito semelhante foi verificado, porém com uma diferença: a expansão da participação dos bancos privados que evoluiu de 31,79% (1995) para 39,73% (2002), com um pico de 42,13% (2001).

TIPO DE INSTITUIÇÃO	1995	1996	1997	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Bcos com Controle Estrangeiro	5,72	8,64	11,71	11,71	14,88	19,75	25,16	31,51	29,94
Bcos Privados Nacionais	31,79	32,74	35,35	35,35	30,97	31,66	34,53	42,13	39,73
Bcos Públicos (+ Caixa Estadual)	23,46	23,47	10,30	10,30	8,86	8,13	5,12	3,09	4,78
CEF	22,63	24,00	30,93	30,93	32,31	28,74	23,00	7,13	7,61
BB	15,96	10,62	10,97	10,97	12,05	10,58	10,95	14,53	16,17
Cooperativas de Crédito	0,44	0,53	0,74	0,74	0,93	1,14	1,24	1,61	1,77
Área Bancária	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabela 5 - Participação percentual das instituições nas operações de crédito do segmento bancário.

Fonte: COSIF - DEORF/COPEC, adaptado de www.bcb.gov.br, em 02.05.04.

(*) Na coleta de dados de dez/2002, 49 instituições ainda não haviam fornecido dados ao Banco Central, o que representa cerca de 1% do valor dos ativos da área bancária.

A intenção desta seção foi a de apresentar o contexto do sistema financeiro brasileiro, em seus aspectos nacionais e globalizados, no período visado pelo estudo em desenvolvimento, a fim de que se possa compreender as variáveis do ambiente externo que atuaram sobre o Banco do Brasil naquele momento. Na seqüência, serão relatadas as transformações do BB no mesmo período, fechando assim as condições necessárias para o estudo de caso aqui proposto.

4. O BANCO DO BRASIL E O CORPORATE – ESTUDO DE CASO

O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, fundada em 28 de junho de 1808, com aproximadamente 743 bilhões de ações ordinárias divididas por cerca de 331 mil acionistas, e distribuídas conforme a Tabela 6 abaixo:

Acionistas	% ON
Tesouro Nacional	71,8
PREVI	13,8
BNDESPAR	5,8
Ações em Tesouraria	1,5
Pessoas Físicas	3,4
Pessoas Jurídicas	1,3
Fundos de Pensão	0,5
Capital Estrangeiro	2,2
Total	100

Tabela 6. Distribuição acionária do Banco do Brasil.

Fonte: Relatório Anual do BB 2003

Segundo dados do Relatório Anual de 2003, o banco obteve lucro líquido da ordem de R\$ 2,4 bilhões no exercício de 2003, totalizou ativos de R\$ 230 bilhões, computou em seu quadro funcional 90.821 empregados, sendo 80.640 funcionários e 10.181 estagiários. O nível de escolaridade de seus funcionários apresentou a seguinte evolução nos últimos cinco anos, conforme esse relatório:

Nível de Escolaridade	1999	2000	2001	2002	2003
Fundamental	5.697	4.587	3.880	3.241	2.742
Médio	17.365	19.692	30.952	28.254	26.631
Superior em Andamento	15.964	19.279	6.865	7.828	8.771
Superior	30.065	34.308	32.880	33.917	35.627
Pós-Graduação/Especialização	n.d.	n.d.	3.354	5.061	6.470
Mestrado	319	311	178	298	372
Doutorado	27	24	13	20	27
Total	69.437	78.201	78.122	78.619	80.640

Tabela 7. Evolução do nível de escolaridade no Banco do Brasil (1999-2003).

Fonte: Relatório Anual do BB 2003.

Para a formação de seus funcionários, o BB conta com programas desenvolvidos em parceria com diversas universidades brasileiras, dentre as quais se destacam a Universidade de São Paulo - USP, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG e a Fundação Getúlio Vargas – FGV. De acordo com Eboli (2004), o BB implantou em julho de 2002 sua universidade corporativa, evolução de mais de 40 anos de tradição em formação funcional.

Os pontos de atendimento somam 13.220 unidades, distribuídos conforme a tabela abaixo:

TIPO DE UNIDADE	QUANTIDADE EM DEZ/2003
Agência	3.241
Posto de Atendimento Avançado	438
Posto de Atendimento Bancário	1.562
Posto de Atendimento Eletrônico	7.961
Posto de Arrecadação e Pagamentos	18
TOTAL	13.220

Tabela 8, Distribuição dos tipos de postos de atendimento do Banco do Brasil (2003).

Fonte: Relatório Anual 2003

O Relatório Anual de 2003 ressalta ainda as seguintes posições de liderança no mercado brasileiro detidas pelo Banco do Brasil:

- 1º em ativos – R\$ 230 bilhões;
- 1º em depósitos totais – R\$ 150,1 bilhões;
- Maior carteira de crédito – R\$ 77,6 bilhões;
- Líder no segmento comercial de câmbio exportação – 28,9% do mercado;
- Liderança na administração de recursos de terceiros – R\$ 102,6 bilhões;
- Maior base de clientes – 18,8 bilhões de clientes;
- Líder em internet – 6 milhões de clientes habilitados;
- Maior rede própria de atendimento com 13.220 pontos;
- Maior rede de terminais de auto-atendimento da América Latina – 37.018 terminais de auto-atendimento (TAA).

4.1 Resumo histórico do Banco do Brasil

Fundado em 1.808, logo após a transferência da corte portuguesa para o Brasil, o Banco do Brasil teve como objetivo inicial proporcionar fundos para a manutenção da cúpula monárquica no Brasil. A sua duração foi fixada em 20 anos, após os quais se dissolveria ou novamente se constituiria, a critério do Governo (BANCO DO BRASIL, 1987). Segundo Oliveira (2001), anteriormente à criação do BB, operavam no mercado de crédito brasileiro apenas alguns capitalistas ingleses e portugueses.

O início das operações só veio a ocorrer em dezembro de 1809 e com apenas um décimo do capital estipulado, em virtude de dificuldades na captação de capital. Como forma de sanar as dificuldades de integralização de capital, o governo ordenou que a Real Fazenda entrasse como acionista, destinando-lhe, pelo período de dez anos consecutivos, a arrecadação de antigos e novos impostos, e abrindo mão de qualquer lucro resultante de suas ações por cinco anos. O capital do Banco foi consolidado através dessa arrecadação e, posteriormente, pela própria afluência de investimentos particulares, para o que contribuiu a concessão de títulos e comendas àqueles que subscrevessem ações, de tal forma que, em 1829, quando de sua extinção contratual, o Tesouro Real possuía apenas 80 ações e as 3.500 restantes pertenciam a particulares. (BANCO DO BRASIL, 1987).

A segunda fundação do Banco do Brasil ocorreu em 1853 por iniciativa de José Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí, na forma de um banco único de

emissão, com os objetivos principais de auxiliar o governo no resgate do papel-moeda em circulação de outros bancos e promover o progressivo aumento do crédito e do desenvolvimento nacional. (BANCO DO BRASIL, 1987).

Apesar da preocupação do Visconde de Itaboraí com a necessidade de regras e equilíbrio na gestão das reservas de recursos, já em 1854 ocorreram as primeiras operações de emissão, por pressão do Tesouro, e, em 1857, a situação financeira do banco era de debilidade.

Em dezembro de 1905, ocorre a terceira fundação do BB a partir da liquidação do Banco da República do Brasil, houve uma gradativa concentração do controle acionário do banco, até que, em 1910, com a autorização do Congresso, ações destinadas a subscrição pública foram concedidas pelo Governo.

O Governo deu ao Banco do Brasil o direito de emitir vales-ouro para a movimentação dos impostos aduaneiros em toda a República e, quando fosse possível a volta da circulação metálica em ouro e instituído o sistema bancário sob o padrão-ouro, o Banco teria o privilégio da emissão. Também foi concedida ao BB autorização para receber depósitos de ouro e em moeda legal, entregando aos depositantes quantia equivalente em notas conversíveis à vista. Também poderia emitir cheques-ouro, pagáveis a vista, ou requisitar notas da Caixa de Amortização. Nasce no episódio a tradição, mantida até os dias atuais, de nomear os produtos da instituição com o termo ouro: Cheque-Ouro, Ourocard, Ourovida, etc. (BANCO DO BRASIL, 1987).

4.1.1 Criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC)

Os problemas resultantes da acumulação de funções entre banco comercial (crédito comercial, rural e agrícola) e banco central (compra de ouro, assistência creditícia ao Tesouro Nacional, etc.), e, em especial a partir de 1941, com a criação da Carteira de Exportação e Importação, levaram à idéia de criação de um banco central puro, cujas alternativas seriam a transformação do Banco ou a fundação de uma nova instituição (BANCO DO BRASIL, 1987). A oportunidade surgiu com a criação do Fundo Monetário Internacional (FMI), fruto da reunião de Bretton Woods, em 1944, que exigia dos futuros participantes do FMI a separação das funções de um banco central.

Após as obrigações assumidas pelo Brasil na conferência de Bretton Woods, em 1944, da qual resultou a criação do Fundo Monetário Internacional, acentuou-se a necessidade de readaptar o arcabouço do Banco do Brasil às contingências do pós-guerra, quando a inflação brasileira já começava a assumir aspectos sérios (EPEA, apud MONTEBELLO, 1993, p. 56).

Segundo o Montebello (1993), o governo brasileiro optou por um sistema de implantação gradual do Banco Central, através da criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), em 1945, baseado em um projeto do prof. Otávio Gouveia de Bulhões, com o objetivo de preparar a organização do Banco Central. Seu conselho seria presidido pelo ministro da Fazenda e composto dos seguintes membros: presidente do BB, diretores das Carteiras de Redescontos, Câmbio e, Comércio Exterior (todas pertencentes ao Banco do Brasil) e do diretor executivo da própria SUMOC.

O Conselho da SUMOC, na cúpula do sistema, tomou-se responsável pelas normas de política monetária interna e externa e o Banco do Brasil foi mantido como agente executivo das decisões do Conselho, agindo como banco dos bancos, agente financeiro do Governo, depositário e administrador das reservas internacionais e prestador de última instância ao sistema bancário, através da Carteira de Redescontos e da Caixa de Mobilização Bancária. E a SUMOC tomou-se um órgão de assessoria aos membros do Conselho, bem como de controle e fiscalização das atividades bancárias e do cumprimento das decisões do Conselho.

Segundo Montebello (1993), o trabalho do EPEA, em seu Apêndice II, para justificar a posterior criação do Banco Central em 1964, diz que o antigo sistema não funcionava bem devido à falta de independência dos membros do Conselho da SUMOC, por serem todos nomeados pelo presidente da República e demissíveis *ad nutum* e pela ausência de uma disciplina orçamentária para as operações do Banco do Brasil, o que permitia ao seu presidente e diretores uma “liberdade de ação” incompatível com qualquer norma de controle fixada pelo Conselho.

Como o Conselho da SUMOC era formado basicamente pelo ministro da Fazenda e administradores das principais Carteiras do BB e a disciplina orçamentária para as operações do Banco deveria ser imposta pelo Conselho, o novo sistema gerava inúmeras divergências de orientação e atritos entre a administração do Banco e o Ministério da Fazenda, por serem os administradores do BB a maioria no Conselho.

4.1.2 Criação do Banco Central do Brasil

As condições econômicas e sociais pós-golpe de 1964 eram bastante críticas: inflação crescente, economia em rápida desaceleração, sistema fiscal obsoleto, mercado de capitais decadente, instituições de política econômica pouco eficazes. Dessa forma, a política de combate à inflação e a reorganização do quadro institucional constituíram prioridades do período 1964/67 (MONTEBELLO, 1993).

De acordo com Montebello (1993), uma das principais medidas de reforma do quadro institucional foi a extinção da SUMOC e a criação do Banco Central (BACEN) e do Conselho Monetário Nacional (CMN), ficando o CMN presidido pelo Ministro da Fazenda e mais oito membros, entre eles os presidentes do Banco do Brasil e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE).

O Banco do Brasil, apesar das novas regulamentações de 1964, não se privou completamente do perfil de banco central, continuando a ser o agente financeiro responsável pela arrecadação de receitas e pagamento das despesas do Governo Federal, e, apesar do financiamento dos déficits do Tesouro ser responsabilidade do Banco Central, a operação era realizada por seu intermédio. De forma mais detalhada, Montebello (1993) explica a forma de financiar déficits operada pelo Banco do Brasil e a manutenção de outras funções atípicas a um banco comercial:

O Banco do Brasil não perdeu, com as reformas de 1964, todas as atribuições de Banco Central que lhe competiam, mantendo a função de “Agente financeiro do Governo Federal”, apesar do financiamento dos déficits ser de responsabilidade do BACEN, através de suprimentos deste ao BB. Para estes suprimentos foi criada a “conta movimento”, (...) cabendo-lhe além das funções normais de financiamento ao comércio, à indústria e à agricultura, as funções de:

Adquirir e financiar estoques de produção exportável;

Executar as políticas de preços mínimos dos produtos agropecuários;

Executar o serviço da dívida pública consolidada;

Arrecadar os depósitos voluntários das instituições financeiras; e

Executar os serviços da Câmara de Compensação (MONTEBELLO, 1993, p. 74).

No mesmo período, a lei nº 4.728, de 14/07/65, regulamentou o mercado de capitais e, em conjunto com a instituição da correção monetária e com a reforma bancária, criou condições para a diversificação das operações da rede privada no mercado não-monetário, através das corretoras e distribuidoras de valores, financeiras, bancos de investimento e seguradoras.

Segundo Eboli (1990), não foi permitido ao Banco do Brasil participar desse processo em virtude da conta movimento, que por si só tornava-o privilegiado em relação aos concorrentes.

4.1.3 As transformações da década de 80

De acordo com Montebello (1993), até o início dos anos 80, déficit público não era o item mais importante nas discussões econômicas, no entanto, com os desajustes econômicos do início dessa década, ganha força a idéia do déficit do setor público ser a causa básica dos desequilíbrios da economia e, por isso, precisar nortear a política econômica. O agravamento das condições econômicas e a ida do país ao FMI, em 1982, força o Governo a revisar sua gestão das contas públicas: “o déficit público, até então ‘escamoteado’ nas contas do BACEN e BB, começou a ser revelado” (MONTEBELLO, 1993, p.127).

Nesse contexto, resultado dos estudos do Conselho Monetário Nacional, ocorreu o evento que marcou a novo fase do Banco do Brasil como banco múltiplo, a extinção da conta-movimento.

Conclui-se, desse modo, que o desejo do Conselho era o de ver equacionada, de forma definitiva, a questão dos dispêndios do governo, realizados pelo Banco do Brasil e Banco Central, eliminando a possibilidade da interferência direta e incontrolável desses dispêndios sobre a política monetária, ante o peso que passaram a representar as despesas com a compra de produtos agrícolas, o crédito de fomento, o déficit da previdência social e os pagamentos de avales do Tesouro Nacional, em operações de crédito externo do setor público, a maioria delas viabilizada por decisões isoladas do próprio colegiado. (Relatório Final da Comissão Especial - Voto CMN 283/84, apud CALABI; PARENTE, 1990, p. 7).

As diretrizes da Comissão Especial se fundamentavam também na necessidade de:

(...) redefinir as funções do Banco do Brasil S/A, preservando seu papel de principal instrumento de política creditícia do governo federal e de agente do Tesouro Nacional (...). A ampliação dos

gastos públicos, no âmbito das autoridades monetárias, combinada com a necessidade de evitar expansão descontrolada das emissões de moeda, obrigou o Governo a contingenciar rigidamente os empréstimos do BB, com vistas a abrir espaço para as operações do Tesouro Nacional, provocando sensível queda de sua participação no mercado de crédito, de 21% em 1979 para pouco mais de 7% atualmente, circunstância que, a persistir, comprometerá progressivamente a Reforma (Relatório Final da Comissão Especial - Voto CMN 283/84, apud CALABI; PARENTE, 1990, p. 7-8).

Quanto à eliminação da sistemática da conta-movimento entre o BACEN e o BB, o relatório final previa que fossem definidos meios que assegurassem ao Banco do Brasil, no novo modelo, o acesso às múltiplas formas de atividades no mercado bancário e financeiro. Como acertadamente comentam Almeida e Belluzzo (1992, p. 34),

(...) na realidade, a conta-movimento propiciava ao Banco do Brasil um financiamento automático de qualquer desequilíbrio de caixa, independentemente de sua origem, e não apenas aqueles nascidos de sua atuação enquanto agente do Tesouro. Esse privilégio dava ao Banco do Brasil a condição de autoridade monetária, mas a ausência de restrições no *funding* criou a necessidade do estabelecimento de limites quantitativos à expansão das operações ativas e impediu que o banco operasse nos mercados não-monetários. Assim, com o desenvolvimento de novas formas de intermediação financeira e a desmonetização da economia, associada à aceleração inflacionária, o Banco do Brasil foi reduzindo paulatinamente sua participação no mercado de crédito.

O fim da conta movimento marcou o ingresso do Banco do Brasil no regime competitivo com as demais instituições financeiras, com o banco retornando ao mercado de crédito, criando mecanismos de captação de recursos, tais como Certificados de Depósito Bancário (CDB), criação da subsidiária integral BBDTVM - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, com fundos de ações em 1986, fundos de renda fixa e a poupança-ouro em 1987. De acordo com Oliveira (2001), como forma de ajustar as necessidades de captação da empresa, que não possuía mecanismos e cultura para tal em virtude da conta-movimento, foi deflagrada durante o ano de 1986 uma campanha de captação.

Os resultados desse reposicionamento já eram visíveis em 1988, a poupança-ouro era a maior fonte de recursos para o Banco do Brasil e detinha cerca de 12% do total do Sistema Nacional de Poupança, e a "conta-ouro", administrada pela BBDTVM, era o maior fundo de aplicação diária do país.

4.1.4 Os anos 90 e o impacto da estabilização econômica

O ambiente internacional dos anos 90 foi caracterizado por um alto grau de incerteza e de instabilidade, ao qual se somou no Brasil, e em grande parte dos países latino-americanos, a necessidade de controle das altas taxas de inflação, principal causa das dificuldades de desenvolvimento e de competitividade desses países. Por isso, o Brasil iniciou em julho de 1994 a implantação de um plano de estabilização econômica – o Plano Real –, que provocou profundas transformações nos ambientes organizacionais, especialmente no setor bancário.

O setor bancário sofreu uma substancial perda de receitas com a estabilização econômica, a participação da renda com *floating* no montante de receitas dos 219 maiores bancos brasileiros caíram de 63,4%, em 1994, para 4,7%, em 1995. A participação do setor no PIB caiu de 12,4% em 1994 para 6,9% em 1995 e 5,5% em 1997 (SALINAS et al., 1998). Esse fator, aliado ao aumento da inadimplência devido ao aperto de liquidez promovido pelas autoridades monetárias, levou à insolvência de diversas instituições financeiras, conforme exposto na seção 2.2, e a prejuízos históricos no Banco do Brasil.

4.2 A reestruturação do BB

Tal contexto levou o BB, em 1995, a apresentar um prejuízo de aproximadamente R\$ 8 bilhões, que, entretanto, também tinha como causas o elevado estoque de ativos de difícil recuperação, custos administrativos altos e problemas de descasamento entre ativos no exterior em dólar e passivos em real, além de R\$ 4,6 bilhões relativos ao reconhecimento de dívidas do Tesouro com o BB (BANCO DO BRASIL, 1995).

Buscando alterar o parâmetro concorrencial do BB, ainda em 1995 foram implementadas medidas de recuperação de créditos inadimplidos, contenção de custos – inclusive com redução do quadro de pessoal – e lançamento de novos produtos com foco em áreas de maior rentabilidade. Assim, de forma a adaptar o Banco do Brasil às novas determinantes concorrenciais, foi implementado um programa de ajustes com duas premissas básicas: eliminar no curto prazo o desequilíbrio financeiro e modernizar em médio e longo prazos a organização para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e

de estabilidade econômica. Havia, ainda, a necessidade de alterar a estrutura organizacional para um modelo mais adaptado à orientação estratégica de foco no cliente.

Em março de 1996, foi implementado um plano de reestruturação, iniciado com a capitalização do Banco pelo Governo Federal e com a mudança do modelo de gestão. Além da implantação de um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado, baseado em unidades estratégicas de negócios, foi principiado um vigoroso programa de profissionalização. De acordo com Salinas *et al.* (1998), as principais medidas contempladas no plano de reestruturação foram:

- Recomposição da estrutura de capital;
- Reformulação da gestão, com aumento de participação do setor privado;
- Melhoria da estrutura de ativos;
- Revisão das práticas de crédito;
- Modernização tecnológica;
- Reestruturação administrativa;
- Estratégias mercadológicas.

Segundo Oliveira (2001), a diretoria que assumiu em fevereiro de 1995, presidida por Paulo César Ximenes Alves Ferreira, deparou-se com um quadro bastante difícil, uma estrutura de custos extremamente pesada em comparação à capacidade de geração de receitas, uma inadimplência elevada e um atraso tecnológico em relação aos concorrentes. A primeira ação foi melhorar a estrutura de receitas direcionando o banco para o varejo, de forma que o aumento das receitas de serviços compensasse a inadimplência. No entanto, só haveria sucesso na medida se a quantidade de operações crescesse, o que esbarrava na limitação tecnológica. Foi, então, elaborado um programa de ajustes que aglutinava uma série de medidas (BANCO DO BRASIL, 1995):

- O novo modelo de gestão possuía como objetivo a modernização administrativa do Banco do Brasil, buscando dinamicidade e agilidade decisória. Implementou-se uma sala unificada para a diretoria, a

apuração de resultados por negócio, por dependência e por área geográfica, e avaliação de desempenho de administradores.

- O plano de otimização da capacidade operacional buscava a reformulação do modelo organizacional e operacional do Banco, com vistas à otimização de resultados e da capacidade instalada.
- O plano de modernização tecnológica e informações gerenciais pressupunha a redefinição da planta tecnológica e um programa de investimentos com o objetivo de criar soluções tecnológicas modernas para a automação bancária e para sistemas de informações voltados à melhoria da ação gerencial.
- O plano de otimização dos recursos humanos focou em otimizar a alocação, a capacitação, a utilização e o acompanhamento de desempenho dos recursos humanos disponíveis no Banco, com a realocação de pessoal, a revisão do plano de cargos e salários e a capacitação dirigida dos funcionários.
- O plano de redução de custos e recuperação de despesas visava a identificação de áreas com possibilidade de redução de custos e manutenção de qualidade, e incluía recursos materiais, recursos humanos, planejamento tributário e evasão de receitas.

Com relação à redução de despesas, segundo Leme (2001), o programa contemplava vasto elenco de medidas que abrangiam a racionalização dos recursos materiais, a intensa utilização de modernos sistemas de informática e a venda de imóveis ociosos. Mas certamente a ação de maior impacto foi a redução das despesas com pessoal. A implementação do Programa de Desligamento Voluntário (PDV) no Banco do Brasil baseou-se na Circular do BACEN nº 2.582, de 21 de junho de 1995, que permitiu diferir gastos relativos ao redimensionamento de recursos humanos em ações de reorganização administrativa.

Segundo Leme (2001), o Banco do Brasil pretendia com o PDV reduzir seu quadro de pessoal que no final de 1994 era de 119.380 funcionários. Dentro das regras propostas, foram apontados 50 mil servidores passíveis de demissão e oferecida indenização para 15 mil que se demitissem voluntariamente. Segundo os estudos da época, a estimativa de economia anual era da ordem de R\$ 900 milhões/ano e de fato aderiram ao PDV 13.388 funcionários.

Eboli (1992) relatou a mudança de cultura organizacional quando o Banco do Brasil passou a adotar nova postura organizacional, próxima às implementadas pelos bancos comerciais, chocando-se com os padrões culturais construídos ao longo do tempo. Nesse sentido, o PDV foi um rompimento com a cultura anterior:

O PDV Programa de Desligamento Voluntário foi, realmente, algo extremamente importante para a cultura do Banco do Brasil, porque quebrou o paradigma da estabilidade. No lugar da estabilidade, foi constituído o conceito de “empregabilidade”, que diz respeito à preocupação do funcionário em ser empregável a qualquer tempo, independentemente de estar trabalhando para o Banco do Brasil (OLIVA, 2001, p. 107).

O plano de elevação e geração de receitas objetivava o aumento das receitas do Banco do Brasil e o crescimento do volume de negócios, por meio da melhor gestão dos recursos existentes e da atuação em mercados e produtos em que o Banco atuava timidamente. O plano possuía diretrizes de gestão financeira do portfólio de produtos, de incremento dos negócios com subsidiárias, de introdução de novos produtos e novos mercados e de desenvolvimento de unidades de negócios corporativos para propiciar atendimento diferenciado ao segmento de grandes empresas – *corporate* (BANCO DO BRASIL, 1995).

4.3 O início da unidade estratégica de negócios *corporate* no Banco do Brasil

O atendimento segmentado de pessoa jurídica no BB começou em meados de 1991 com um projeto denominado Sistema Gerencial de Vendas (SGV), que instituiu um modelo de atendimento com profissionais de vendas (gerentes de contas) e carteiras de clientes selecionados. Em 1994/1995, dentro do cenário já reportado de profundas transformações, orientação para o varejo, PDV, modernização tecnológica, recuperação de créditos, é colocado em prática um modelo de atendimento ao segmento *corporate*.

A estrutura desse novo atendimento consistia em uma equipe de gerentes alocados em algumas agências, as quais por motivos históricos detinham as contas de grandes corporações, tais como as agências Centro São Paulo, Santo Amaro e Nossa Senhora da Lapa, todas na capital paulista.

O motivo desses clientes *corporate* já possuírem relacionamento com o BB estava ligado aos diversos serviços exclusivos prestados pelo Banco, em especial os da Carteira de Comércio Exterior (CACEX), além do recebimento de alguns tributos

que se faziam exclusivamente no BB. O serviço mais valorizado à época era a cobrança, que, além dos atributos técnicos e éticos, contava com a cobertura de uma rede de agências por todo o país.

O modelo de estrutura que o BB adotou foi copiado de outros bancos que já atuavam no segmento *corporate*, em especial do Unibanco e do Itaú, e ficou vigente até 1998 quando se implementou uma melhoria: foi criada uma estrutura paralela às agências, denominada de escritório *corporate*. O escritório possuía como função primordial a interlocução das demandas dos clientes *corporate* com as áreas internas do Banco e a gestão da estratégia de relacionamento com as empresas, apesar de manter nas antigas plataformas (as agências de varejo) os gerentes de conta responsáveis pelo atendimento das empresas *corporate*.

Os dois modelos em questão possuíam um defeito comum, a diversidade de assuntos obrigava os administradores das agências de varejo a tratar de assuntos absolutamente distintos tanto no volume financeiro quanto na sua própria concepção e complexidade. Outra dificuldade era ajustar o orçamento das agências que, muitas vezes, em virtude da participação percentual do movimento financeiro de uma empresa *corporate* em relação à totalidade dos clientes da agência, era distorcido pelos resultados desses clientes. Em função do modelo de varejo e da distorção de valores das operações dos clientes *corporate*, surgia um outro problema: a velocidade de decisão do banco sobre questões de crédito. O número de níveis hierárquicos envolvidos fazia com que o tempo entre a apresentação da proposta de uma operação e seu deferimento fosse maior que a concorrência.

Com a finalidade de resolver essas questões, o BB inicia em 2001 um novo modelo que buscou dividir o banco em pilares negociais ou unidades estratégicas de negócios. A seguir detalharemos o novo modelo, as alterações na cadeia de valor e seus impactos na competitividade da instituição em estudo.

4.3.1 Os pilares negociais e as alterações na cadeia de valor

Em 2001, novas alterações de estrutura ocorreram no BB: foram criadas sete vice-presidências e 21 diretorias estatutárias, ficando o organograma do Banco conforme a Figura 6.

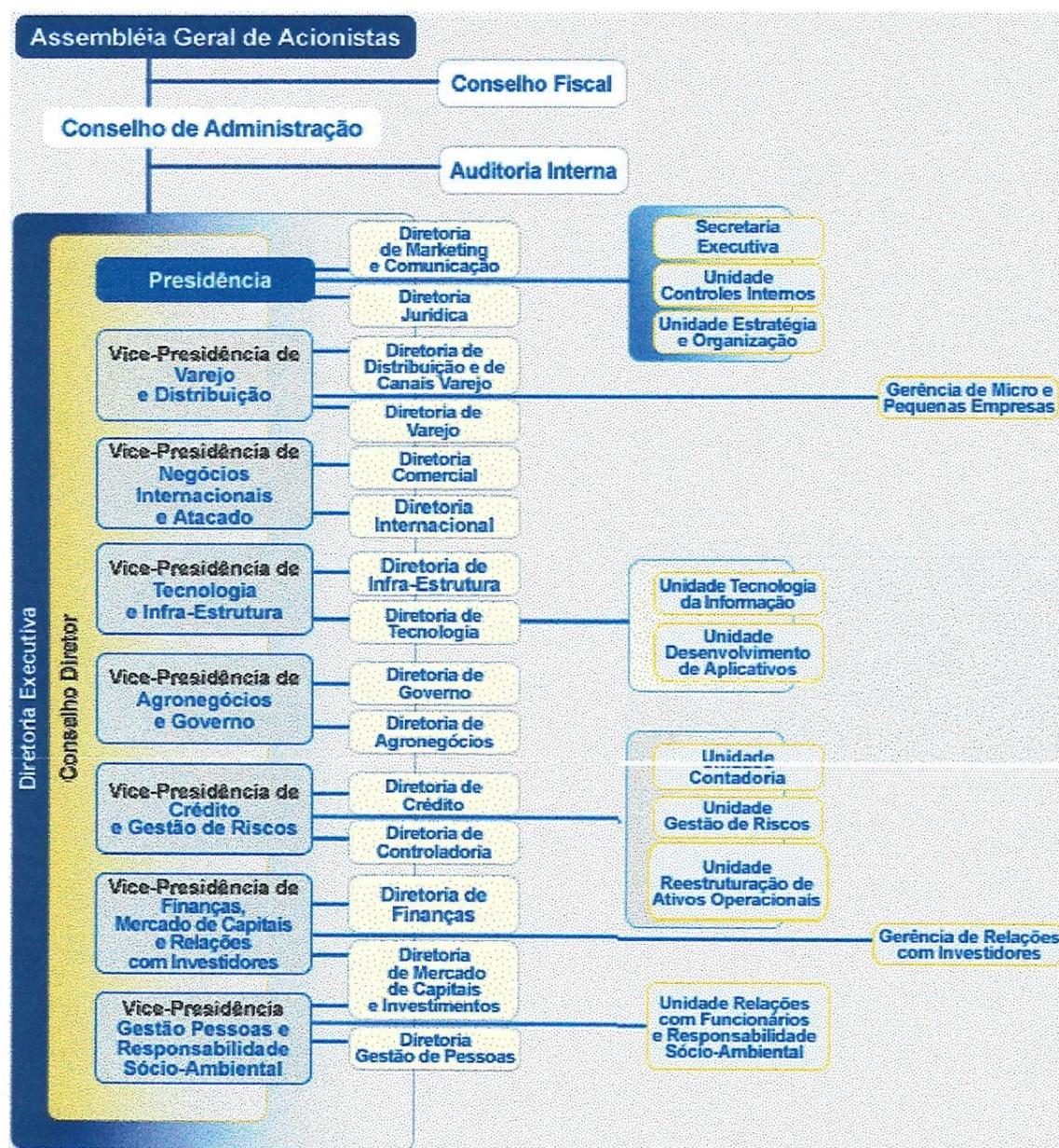


Figura 6. Organograma BB.

Fonte: www.bb.com.br, consulta em 15.05.2004.

Houve, também, um processo de segmentação da demanda, o qual foi chamado pelo banco de segmentação em pilares, na seguinte forma:

- Pilar Varejo – responsável pelo foco em clientes pessoa física e micro-empresas;
- Pilar Atacado – responsável pelo foco em clientes pessoa jurídica com faturamento superior a R\$ 10 milhões/ano;
- Pilar Governo – responsável pelo foco em clientes ligados aos governos municipal, estadual e federal;
- Pilar Recursos de Terceiros – responsável pela gestão de capitais de terceiros, assegurando políticas de *chinese wall* na relação entre a Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários e o Banco.

O Pilar Atacado, objeto deste estudo, está sob a responsabilidade da Vice-Presidência de Negócios Internacionais e Atacado e da Diretoria Comercial. A partir de 2002, o atendimento dos clientes desse segmento passou a ser efetivado por duas modalidades de agências:

- Agências *Corporate* – responsáveis pelo atendimento de grupos empresarias com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões;
- Agências Empresariais – responsáveis pelo atendimento de médias e grandes empresas com faturamento anual entre R\$ 10 milhões e R\$ 99 milhões.

Foram criadas 17 agências *corporate* e 55 agências empresariais espalhadas pelo país com estrutura, produtos e serviços específicos para o atendimento desses segmentos negociais. Além de contar com uma vice-presidência e uma diretoria específicas, foram criadas superintendências comerciais responsáveis pela ligação das agências à diretoria. As bases do processo tiveram, segundo levantamento em estudos conduzidos pela Diretoria Comercial, as seguintes premissas:

- Dar foco às necessidades do cliente final e ao mercado prospectado, reagrupando os processos por cliente;

- Agregar valor aos serviços prestados por meio do aprimoramento do conhecimento do cliente e gerenciamento integrado de negócios e processos;
- Capacitar os funcionários no conhecimento dos negócios e processos que afetam o relacionamento com o cliente;
- Possibilitar a identificação do cliente em toda a cadeia produtiva, de forma a garantir que as decisões estejam voltadas para o atendimento das necessidades das empresas;
- Facilitar a gestão de clientes e resultados;
- Ampliar e fidelizar a base de clientes pessoa jurídica do segmento de médias e grandes empresas; e
- Maximizar resultados.

Na Figura 7, a seguir, detalha-se o organograma do Pilar Atacado, excluindo áreas comuns, como a Presidência, que também pertencem do Pilar Varejo:



Figura 7. Organograma do Pilar Atacado.

Fonte: autor.

O processo de criação do Pilar Atacado e de suas agências *corporate* foi fruto da busca por vantagem competitiva nesse segmento concorrencial, as alterações reconfiguraram a cadeia de valor do BB em relação aos clientes *corporate*. Historicamente, o modelo utilizado pelos bancos que atuam no segmento não dispunha de agências exclusivas para o *corporate*, mas sim uma estrutura em que a conta-corrente da empresa é mantida em uma agência de varejo e há uma estrutura paralela para seu atendimento.

Nas atividades primárias, de forma direta, houve mudança na estrutura de vendas, com a criação de uma força de vendas especializada, composta por profissionais do banco experientes no segmento de pessoa jurídica, aos quais foi disponibilizada pela Universidade Corporativa uma grade de treinamentos desde



cursos on-line até pós-graduação (MBA), formatados especificamente para os profissionais ligados ao Pilar Atacado.

Outro setor ligado ao marketing que passou por uma reformulação foi a publicidade que, internamente, alterou publicações da organização como o Relatório Anual, que passou a conter um subtítulo “Atacado”, no qual são apresentadas as principais operações estruturadas realizadas pelo BB, e, externamente, produziu uma identidade exclusiva que permitiu publicar anúncios em mídia especializada sem correr o risco de misturar a imagem do banco de varejo com o de atacado.

O processo de atendimento de demandas por operações de crédito, das mais elementares até as mais elaboradas, foi outro ponto que sofreu grande alteração. O segmento *corporate* se caracteriza por grandes montantes financeiros, conseqüentemente as decisões de crédito são tomadas nos escalões hierárquicos mais altos dos bancos e, por isso, há uma grande diferença entre bancos do porte do Banco do Brasil, Itaú, Bradesco e bancos menores, que possuem menor número de níveis hierárquicos e permitem maior velocidade de decisão. A criação do Pilar Atacado permitiu ao BB, guardadas as devidas proporções, possuir uma estrutura com poucos níveis hierárquicos e aumentar a velocidade de tomada de decisão.

As Figuras 8 e 9, abaixo, indicam o fluxograma das operações de crédito no modelo anterior e posterior à criação dos Pilar Atacado.

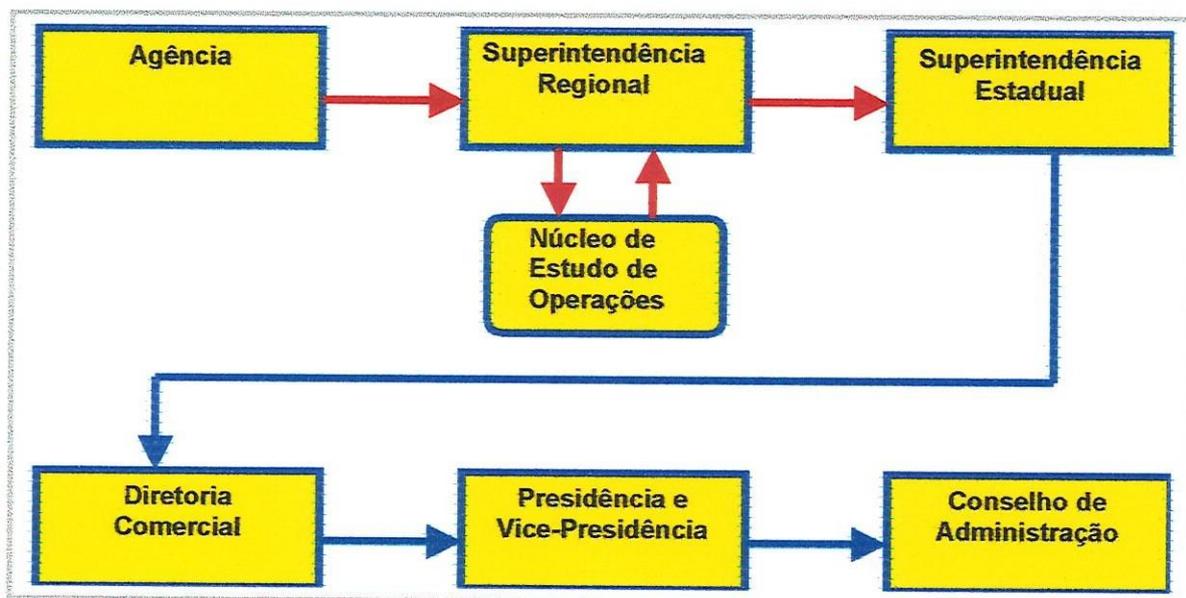


Figura 8. Fluxograma das operações de crédito no modelo anterior ao *corporate*.
Fonte: autor.

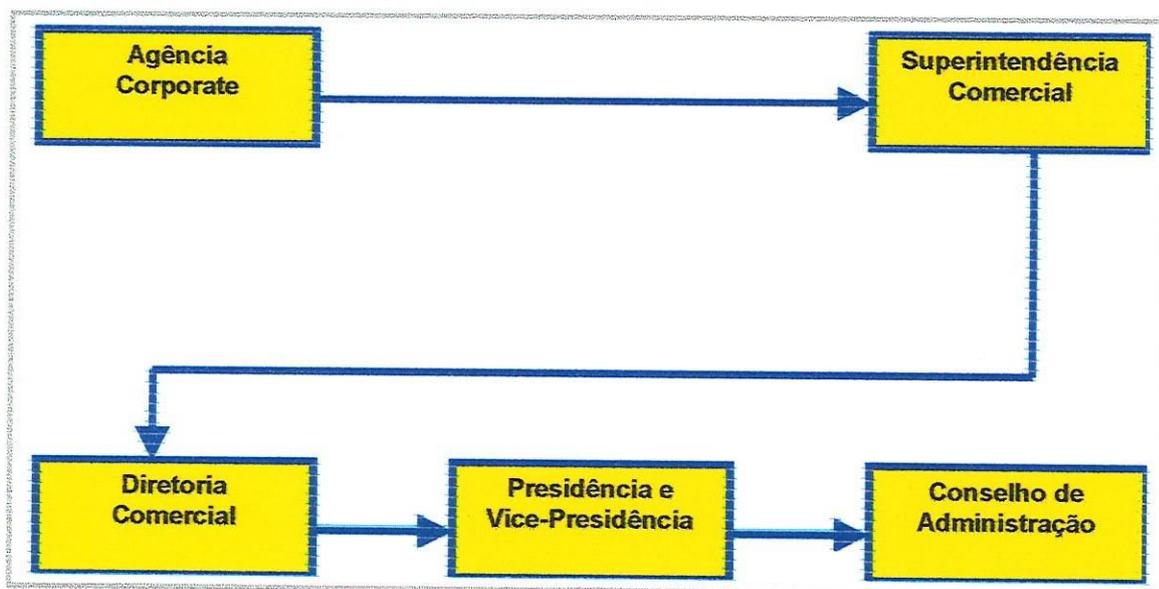


Figura 9. Fluxograma das operações de crédito no modelo *corporate*.
Fonte: autor.

No processo anterior a criação do Pilar Atacado as operações dos clientes *corporate* transitavam juntamente com operações de menor monta de clientes pessoa física, micro, pequenas e médias empresas e o grande número de operações gerava um fluxo bastante moroso até a Superintendência Estadual com as operações que, em virtude dos parâmetros de alçada decisória de crédito,

necessitavam seguir para os escalões da Diretoria Comercial, Vice-Presidência e Presidência, e eventualmente até o Conselho de Administração tinham seu tempo de processamento agravado pelo fluxo entre a Agência, Superintendência Regional, o Núcleo de Análise e finalmente a Superintendência Estadual. A mudança no fluxo do processo decisório alterou a cadeia de valor do banco, gerando não só maior velocidade decisória, mas também, como ocorreu aumento da especialização, permitiu a criação e condução de operações de crédito mais complexas.

No tocante ao compartilhamento da cadeia de valor entre varejo e atacado, há diversas ocorrências, em seguida se apresentará uma das mais emblemáticas. O banco realiza diversas captações de recursos no exterior, que objetivam obter recursos utilizados em operações de financiamento, em especial nas operações estruturadas para as empresas do *corporate*. Em 2001, o BB lançou o título (*bond*) "Nikkei Remittance Trust Series 2001-1" (cujo texto completo do *offering circular*, pode ser obtido em <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/dce/OfferingCircular.jsp>), uma emissão no valor total de US\$ 300 milhões, estruturada com base no fluxo de recursos dos brasileiros que trabalham no Japão (*dekasseguis*) para suas famílias no Brasil. Os recursos da captação foram utilizados em operações estruturadas para clientes do *corporate*.

Nessa operação, pode-se verificar inter-relações nas cadeias de valor de diversas áreas do BB: de um lado, um nível de especialização na cadeia de valor das agências externas no Japão para atendimento do público *dekassegui*, diferente de outras agências externas do BB que operam exclusivamente com bancos e empresas instaladas no Brasil; de outro lado, a força de vendas da rede de agências de varejo no país que faz o atendimento dos familiares dos remetentes; e finalmente o *corporate*, como escoadouro dos recursos, financiando grandes corporações. Há ainda o compartilhamento de outra atividade de valor, a representada pela área internacional que é responsável, nas agências do Japão, pela emissão do título e pela estruturação das operações de financiamento que depois são ofertadas às empresas *corporate*.

Outro ponto onde ocorre compartilhamento de atividade de valor é em relação às empresas ligadas ao agronegócio, sendo um dos casos mais bem sucedidos do BB. Na ponta *corporate*, há fornecedores de insumos (fertilizantes, sementes, defensivos, equipamentos e máquinas), grandes empresas do setor de alimentos, importantes exportadores de *commodities* agrícolas, e, na outra ponta,

pequenos, médios e grandes produtores rurais e cooperativas. Historicamente, o Banco sempre atuou junto a este segmento, no entanto, dado a influências políticas, também foi um setor em que muitos problemas, em especial crédito, ocorreram recentemente. Após a reformulação de 1995, com a estruturação da Diretoria de Crédito e a blindagem contra interferências políticas, o banco pode aproveitar o conhecimento desse setor da seguinte forma: como possui em sua base de clientes o fornecedor de insumo (cliente *corporate*) e seu consumidor (produtor rural), o banco celebra convênios com os fornecedores para vender seus produtos através de um balcão eletrônico, cujo endereço é <http://www.agronegocios-e.com.br/agronegocios/balcao/info.jsp>, no qual os compradores podem utilizar financiamentos do BB na aquisição dos insumos. No caso, há a ligação da cadeia de valor do *corporate* com sua força de vendas especializada, a força de vendas do varejo, que possui grande grau de especialização no segmento de agronegócios, operando junto a produtores rurais – inclusive com produtos financeiros sofisticados como derivativos (o BB oferece aos seus clientes do segmento opções de *commodities*, contratos a termo e outras operações em balcão ou BM&F). Há ainda a venda de mercadorias dos produtores rurais via balcão de agronegócios para grandes empresas do setor de alimentos.

Cabe ressaltar que a questão de compartilhamento de cadeias de valor no BB não gera apenas pontos positivos, nesta pesquisa pode-se verificar que em algumas áreas há um certo conflito. O exemplo mais visível é a área de tecnologia do banco que atende tanto o *corporate* como o varejo. A personalização de produtos e serviços no *corporate* é fundamental, sendo o grande trunfo dos bancos de nicho que, em virtude de atuarem de forma mais específica e possuindo estruturas menores, conseguem maior agilidade e menores custos nas operações. Durante a pesquisa ficou bastante evidente que as demandas por personalização de produtos e serviços encontram uma área de tecnologia nos bancos com grande fluxo de demandas e muitas vezes surge um dilema, aplicar recursos sempre escassos, para viabilizar uma solução para um ou alguns clientes do *corporate* ou aplicar recursos para viabilizar uma solução da área de varejo que envolve, normalmente, milhares de clientes. O assunto não parece possuir solução imediata no BB, até porque a velocidade com que as áreas mais externas do banco (maior contato com clientes) evoluíram não foi integralmente acompanhada por toda a estrutura.

A seguir, como núcleo do presente estudo, abordaremos os processos de estratégia corporativa do BB em sua inserção ao segmento *corporate*, procurando compreender como as questões de contexto político-econômico, os processos internos ao Banco e as aplicações teóricas da ciência administrativa, tópicos desenvolvidos até aqui, tiveram papel definidor nas estratégias da instituição e como foram absorvidos nas soluções dadas.

4.4 Estratégia corporativa do BB

A inserção do BB no segmento *corporate* ocorreu primeiramente não em função de uma estratégia corporativa, mas sim em virtude do fato de que o banco já mantinha algum nível de relacionamento com esses clientes e o resultado obtido não era adequado. O relacionamento das empresas *corporate* com o BB, como já foi rapidamente abordado anteriormente, esteve ligado em primeiro lugar à tradição histórica do banco: grandes empresas nacionais e estrangeiras invariavelmente mantinham uma conta-corrente no Banco, entre outras razões, porque, em virtude de sua ligação com o governo, muitos impostos eram, e alguns ainda são, de recolhimento exclusivo no BB. Outro fator que induzia a proximidade entre as grandes empresas e o BB é que, desde 1941, com a criação da Carteira de Comércio Exterior (CACEX) e até o início de funcionamento do Sistema de Comercio Exterior (SISCOMEX), instituído pela Instrução Normativa SRF nº 70, de 10 de dezembro de 1996, as empresas que necessitassem efetuar operações de importação ou exportação precisavam recorrer ao BB para emissão das guias de importação e exportação.

Mesmo iniciando um processo de atendimento diferenciado aos clientes *corporate* em 1994, este foi conduzido durante bom tempo à margem do foco principal do banco. A partir de 1995, com o prejuízo de R\$ 8 bilhões e o programa de reestruturação, o banco entendeu o varejo como seu mais importante negócio, no qual foi investido a maior parte dos recursos disponíveis, conforme visto acima. As motivações do foco principal no varejo foram explicitadas durante a pesquisa de campo deste estudo, como segue:

Ele (o banco) precisava fazer uma reestruturação de seu portfólio de ativos, porque enfrentava uma inadimplência muito grande e aí o trabalho seguiu dois caminhos: primeiro reestruturando crédito, ajustando a carteira de ativos, (...) em segundo, enxergando um cenário macroeconômico, o banco enxergou que teria de rever a composição das receitas e daí veio um enfoque muito grande na área de varejo, novos produtos, desenvolvimento de canais de atendimento de baixos custos, buscando ganhos de escala. (...)

(...) Em 95, o banco tinha basicamente duas forças: o seu porte e sua marca (...). O banco tinha uma série de problemas, uma estrutura de custos inadequada e um não posicionamento nos mercados mais rentáveis, (...) uma mudança muito rápida no mercado bancário que saia de um mercado autenticador de quaisquer papéis, baseado em *float*, em um mercado em que aquela estrutura de *float*, que chegava

a ser 40, 50% das receitas do banco estava indo embora e precisávamos de uma nova estrutura de receitas. Investiremos prioritariamente no varejo, porque é onde estamos mais distante [dos outros bancos] e onde pode dar mais resultado de curto prazo, para sustentabilidade das agências. Não adianta investir em média e grandes empresas porque aí você tem que falar de crédito e não temos nenhuma estrutura para [análise de] crédito de médias e grandes empresas e é mais fácil criar um *credit scoring* para pessoa física.

Então a opção foi todo o investimento possível para trabalhar a maior oportunidade que existia naquela época, enquanto se montava uma estrutura de crédito para trabalhar com as empresas. Por isso, foi feito em 95/96/97 um brutal investimento em tecnologia para se trabalhar isso. [Excertos das entrevistas.]

O *corporate* como parte de uma estratégia corporativa surge, no final de 1997, com o resultado positivo do processo de reestruturação, quando uma constatação indica a necessidade de uma aproximação com as grandes empresas: todos os grandes bancos de varejo estão trabalhando a expansão de suas bases, buscando ganhos de escala.

Os principais concorrentes do BB no varejo, Bradesco e Itaú compram diversos bancos em dificuldade, como visto no capítulo anterior, e o BB não tem como fazer frente a esse movimento uma vez que não há interesse do acionista majoritário, o Governo Federal, em adquirir bancos. Além desse movimento, há a ameaça dos bancos estrangeiros, HSBC, Santander, ABN Anro, dentre outros, que por processo semelhante entraram no país e expandiram sua base.

A busca por clientes pessoa física, especialmente empregados de empresas, significou mudança em relação ao serviço bancário de pagamento de salários: durante parte da década de 80 e início da década de 90, o atendimento dos funcionários não era visto pelo mercado bancário como um negócio estratégico e por muito tempo foi posto à parte do foco dos bancos. No entanto, com a queda das receitas de *float*, pós-estabilização do Plano Real e o ajuste dos bancos aos negócios de varejo, esse atendimento passou a ser disputado no setor. Como as empresas situadas no segmento *corporate* são grandes empregadoras, atendê-las plenamente passou a ser condição para disputar o mercado de clientes no varejo.

Dessa forma, o BB buscou no relacionamento com as grandes empresas os clientes pessoa física de que necessitava para aumentar sua base e confrontar os concorrentes. Nesse ponto, o banco faz a primeira mudança na estrutura de

atendimento, buscando aproximação a tais clientes. A estratégia corporativa fica clara no recorte da pesquisa, como podemos verificar abaixo:

(...) O BB para sobreviver, tinha que ficar, como sempre ficou, entre os três maiores bancos do país. Precisamos crescer, não podemos comprar outros bancos (prática adotada durante a década de 90 por todos os grandes bancos de varejo), vamos crescer organicamente, vamos trabalhar nossa base de grandes empresas, de megaempresas, que estão no segmento *corporate*.

(...) Ele (o *corporate*) agrega a seguinte questão, dá força aos outros pilares, principalmente ao pilar varejo. Digamos assim, uma empresa é um local onde um conjunto de pessoas físicas se reúnem todo dia para trabalhar e esse é um ambiente interessante ao pilar varejo, do ponto de vista de escoadouro de recursos do comércio exterior, também é relevante, ou seja ele tem um intangível que interessa muito ao banco. [Excertos das entrevistas.]

Vale ressaltar que a participação junto a esses clientes garante ao BB projeção de sua imagem como instituição financeira competitiva e de ponta no mercado financeiro e permite *alavancagem do Varejo*, por serem as médias, grandes e mega empresas as maiores fornecedoras de clientes Pessoas Físicas, por meio de negociação da folha de pagamento das empresas (Relatório interno BB, grifo nosso).

Outra questão que permeou a estratégia corporativa do BB foi o atendimento das empresas ligadas aos clientes *corporate* em sua cadeia produtiva, fornecedores e clientes, uma vez que, dada a política do acionista majoritário do BB, pequenas e médias empresas sempre foram foco do banco.

Essa estratégia ainda não está bem disseminada nos vários setores atendidos pelo Banco, em alguns deles há maior penetração devido à maior aptidão do banco em alguns segmentos, como, por exemplo, o de agronegócios, enquanto em outros houve pouca evolução desse processo:

(...) Eu acho que nós e os outros bancos exploramos pouco, são sinergias pouco exploradas, é feito alguma coisa com as Teles (Empresas do Segmento de Telecomunicações), mas ainda muito embrionário. A única exceção é a base de clientes rural, isto nos dá uma força junto ao segmento de defensivos, máquinas e tratores e possuímos diversos produtos para este atendimento. [Excertos das entrevistas.]

Como os *spreads* e margens do segmento *corporate* são pequenos, como veremos na análise do poder dos compradores, está presente na estratégia corporativa do BB a expansão de margens trabalhando a cadeia produtiva.

Em alguns negócios é preciso enxergar que se está fazendo *share*, ou tendo um ganho mais reduzido, mas haverá uma oportunidade de ganho em outros. Passa, também, a ser cada vez mais necessária visão da cadeia de negócios que um cliente pode gerar, (...) no setor de agronegócios, em que estamos bem posicionados, o ganho nos negócios com o cliente do atacado, talvez seja muito estreito, mas quando se enxerga a série de oportunidades que se vai ter ao longo da cadeia produtiva se vê uma oportunidade interessante de ganho. [Excertos das entrevistas.]

A estratégia corporativa do BB passa por melhorar a seu posicionamento nos diversos segmentos de atuação e consolidar-se como um banco completo, atuando nos diversos segmentos de demanda, atacado, varejo e governo, buscando sinergia nas inter-relações entre as unidades de negócios. O modelo anterior implicava em risco ao BB, pois não era tão bem percebido, em especial no segmento *corporate* e mudanças no mercado que poderiam desestabilizá-lo, como segue:

Caso o banco permanecesse com a mesma forma de atendimento, que pese ter alguma segmentação, (...) a partir do momento que a gente tivesse uma queda de taxa de juros e queda de *spreads*, o banco estaria vulnerável, porque os laços com os clientes não eram tão fortes assim. Quer dizer, nós tínhamos bancos que já se dedicavam a isso de uma forma importante e os clientes reconheciam isso e reconhecendo isso tornam o Banco do Brasil desnecessário. [Excertos das entrevistas.]

Finalmente o Pilar Atacado foi o resultado de uma estratégia corporativa e um processo evolutivo, como segue:

O case atacado não surgiu por geração espontânea, não foi um processo que nasceu descolado do tempo e das coisas que tinham acontecido antes no banco. No caso da pessoa jurídica, o banco começou a segmentar lá pelos idos de 94 com o SGV (Sistema Gerencial de Vendas), e a partir daí ele vem cada vez mais associando clientes a grupos com perfis de consumidores mais ou menos parecidos. (...)

(...) Em 2001, nós nos deparamos com a seguinte situação: o banco de fato é um banco que tem muitos clientes, uma boa base para se trabalhar, só que não tem força (de vendas) dedicada a estes segmentos, quer seja pessoa física, pequenas empresas, pessoa jurídica de tamanho maior e governo. Aí nós resolvemos criar os pilares com as seguintes premissas:

Gerar mais resultado;

Ter força de vendas dedicada;

Aproveitar o histórico de segmentação [da pessoa física] e melhorar cada vez mais essa segmentação.

Tornar o banco bem percebido nos mercados a que se dedica, quer seja pessoa física, atacado ou governo, de forma a fidelizar cada vez mais seus clientes (...) e estar presente.

O que se queria com isso? Se queria, na realidade, ter mais resultado e cada vez mais criar barreiras à entrada de novos concorrentes. [Excertos das entrevistas.]

4.5 Vantagem competitiva

A estratégia competitiva do BB está baseada na estratégia genérica de diferenciação (PORTER, 1985), através da qual o BB procura ser singular em sua indústria em relação a fatores percebidos pelo comprador como significativos. Sob alguns aspectos, os fatores de diferenciação já existiam e o processo de criação do Pilar Atacado, com a especialização no segmento *corporate*, buscou melhorar a organização e forma do BB atuar no segmento.

A mudança de estratégia esteve ligada à percepção de que o banco já possuía uma série de competências, adquiridas ao longo de sua história, tais como domínio de conhecimentos na área internacional, domínio da área de agronegócios e a capacitação no segmento de varejo, áreas percebidas como importantes pelos clientes do segmento *corporate*.

Apesar da opção pelo mercado *corporate* encontrar na estratégia corporativa uma grande motivação, devido à necessidade de sobrevivência no varejo (conforme visto acima no item Estratégia Corporativa), houve também a visão de que o BB em virtude de seu porte e da própria visão estratégica não poderia ser apenas um banco de varejo, mas sim lhe cabia ser um banco completo, no sentido de atender a todos os segmentos.

Até porque, já em 97, existia essa percepção de como expandir o varejo de forma saudável, a resposta: folhas de pagamento e aí como conquistar folhas de pagamento se você não tinha relacionamento com as empresas? Essa foi a primeira, talvez o primeiro indício da necessidade de ter outras áreas tão fortes quanto o varejo, para que você pudesse ser um banco de varejo forte, veio à constatação de como fazer para expandir, só através de folha de pagamento que, ou vem de governo ou de empresas, porque são os grandes empregadores e daí vem a base de clientes do varejo e, para conquistar esta base, o banco muda de um banco de varejo

para um banco completo especializado em segmentos de mercado.
[Excertos das entrevistas.]

Percebe-se na pesquisa que o BB, estrategicamente, mapeou suas competências maiores: as áreas internacional, agronegócio e varejo, e percebeu que havia muita possibilidade de interação sinérgica entre os clientes *corporate* e o segmento de varejo, podendo utilizar-se das grandes empresas para expandir sua base de pessoa física, atendendo aos funcionários das empresas, expandindo sua base de pessoa jurídica, explorando a cadeia produtiva das grandes empresas.

Em virtude de o Banco ver que tinha uma grande oportunidade, de que era um mercado bastante interessante, o banco já tinha relacionamento com estes clientes, sendo líder na área de captação e comércio internacional, tendo uma rede de agências no exterior, uma área de mercado de capitais que começa a ser estruturada, foi a partir dali que o banco começou a ver o segmento de outra forma.
[Excertos das entrevistas.]

Produtos por si só não geram vantagem competitiva sustentável nesse segmento, uma vez que são facilmente copiáveis, no entanto a expressividade do banco na atuação na área internacional (câmbio, comércio exterior, rede externa de agências, captação de recursos para financiamentos) permitem o BB destacar-se no segmento.

As vantagens competitivas que o BB tem nesse mercado, a rigor, se observado o consumo de produtos da pessoa jurídica no atacado do BB, a gente vai verificar que os produtos de captação, empréstimos e serviços, todos eles, os outros bancos competem de igual para igual, notadamente Bradesco, Itaú e o ABN também. Mas tem uma área no Banco do Brasil na qual nós temos, a qual nós somos mais fortes, que é a questão do comércio internacional, financiamento ao comércio exterior e nisso, para esse público, é relevante. [Excertos das entrevistas.]

Se de um lado a disputa pelas folhas de pagamento foi fator importante na decisão do BB em direcionar seu foco para o segmento *corporate*, de outro lado, a especialização do BB como importante banco de varejo é uma vantagem competitiva. Convém ressaltar que durante a década de 90 diversas mudanças nas relações empregador/empregado transformaram o serviço de pagamentos de salários em um produto atrativo para as empresas que buscaram atender da melhor forma possível seus funcionários e, nesse sentido, as soluções do sistema financeiro passaram a ser vistas como benefícios ao trabalhador.

A especialização do BB no segmento, sua rede de agências distribuída por todo o território nacional, a decisão estratégica de ser um banco completo, o que no varejo significa possuir produtos e serviços para as diversas faixas de renda, permitem ao BB gerar vantagem competitiva sustentável, uma vez que alguns pontos dessa estratégia são difíceis de copiar. Como, por exemplo, a rede de agências que foi constituída em um momento histórico em que se visava o desenvolvimento do país e hoje é um diferencial competitivo cujos concorrentes tem muita dificuldade em copiar, já que o custo de implantação de uma nova agência não se justifica, ou seja, o que Porter (1989) trata por *trade-off*.

Outro forte diferencial competitivo é a marca BB, Top of Mind do segmento bancário por 13 anos consecutivos (<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2003/topofmind/fi0810200311.shtml>), ela está associada, entre outras qualidades, à ética, solidez, segurança, credibilidade, rede de agências, liderança no mercado de câmbio e cobrança. Por outro lado, fica explicitada na pesquisa a preocupação com relação ao passado burocrático do banco e sua postura estatal, como podemos verificar a seguir:

De outro lado, neste segmento (*corporate*), o nível de criticidade é um pouco maior, então o que acontece é que você leva o mesmo rótulo da marca burocrática governamental, que fica associada à imagem do banco, é uma barreira difícil de ser vencida. (...) [Excertos das entrevistas.]

O tamanho do BB, em sua concepção mais abrangente, é outro diferencial competitivo de difícil reprodução. Essa característica pode ser dividida em duas: a primeira, já comentada aqui, é a rede de agências – com uma capilaridade em que poucos concorrentes podem competir e, mesmo assim, em poucas regiões –, à qual muitas das empresas *corporate* necessitam para atender a seus clientes espalhados pelo país. O segundo ponto refere-se à capacidade de alavancagem: as mudanças impostas pelos acordos de Basiléia I e II, vistos no capítulo anterior, exigem dos bancos um volume de capital próprio para lastrear suas operações de crédito e de derivativos, um quesito que diferencia o BB, colocando-o em um restrito grupo de bancos brasileiros.

(...) O banco tem um porte que pode ser dividido em rede – o banco possui uma rede capilarizada e há uma enormidade de clientes que tem que trabalhar com um banco de rede, porque precisam desta rede na ponta de relacionamento. Por outro lado, o porte lhe dá capacidade de alavancagem de crédito, de um mundo de

necessidades das megas e grandes empresas que precisam de porte em termos de movimentação de recursos, capacidade de fazer *hedge*, capacidade de dar crédito, principalmente porque o banco tem um apetite para crédito diferenciado no mercado. (...) [Excertos das entrevistas.]

Outra vantagem competitiva do BB é sua capacidade revelada ao longo dos últimos anos de ser uma fonte perene de crédito, mesmo nos momentos de crises financeiras. Para além da decisão estratégica, em parte ligada ao acionista majoritário, de manter suas operações, o Banco encontra nos momentos de crise duas condições exclusivas, uma doméstica, em que a população em geral busca o BB como um porto tranquilo para suas reservas, e uma externa, a percepção dos bancos no exterior, que repassam linhas de financiamento para o BB, sobre a sua solidez, fazendo com que mesmo em momentos de crise internacional, como as Argentina, Asiática e Russa, só citando algumas, o BB mantivesse suas operações de financiamento disponíveis, em especial as destinadas à exportação (Trade Related).

(...) Derivado desta questão de crédito e apetite para crédito, [isso] é uma capacidade, nos últimos cinco anos tivemos várias crises de crédito, de manter linhas de crédito abertas nas piores crises, chamemos isso de regularidade do crédito. Isto está fazendo uma grande diferença nas empresas, nos últimos sete anos tivemos cinco grandes crises, portanto não é algo tão esporádico assim, e em toda ela o BB em virtude de seu porte, capacidade de captação, a disposição estratégica do banco ele não se encolheu em nenhuma destas crises. [Excertos das entrevistas.]

Uma vez que estamos tratando de uma empresa de serviços, constitui-se num importante diferencial competitivo o conjunto de pessoas que atuam no segmento: se no varejo deve-se investir em processos, canais de distribuição, tecnologia, soluções que minimizem custos, no atacado, o primeiro ponto é o investimento em profissionais diferenciados que estejam aptos a conhecer a operação dos clientes, seu segmento econômico, propiciando informações para, em contato com as áreas de produto, desenvolver soluções, muitas vezes exclusivas, para os clientes. Essa questão foi bem destacada durante a pesquisa de campo:

Este foi, seguramente o primeiro movimento preparatório para que o banco se inserisse adequadamente no segmento *corporate* e obtivesse resultados mais rápidos neste segmento, (...) inclusive, se você verificar a grade de cursos dos profissionais do atacado, você vai encontrar uma diferença bastante grande em relação aos profissionais do varejo.

(...) Eu acho que o diferencial de toda a montagem do pilar atacado, como não poderia deixar de ser em uma empresa de serviços, é o time. (...) Eu acho que esse é o fator crítico de sucesso. (...) Se você pegar os atacados que tem por aí, Bradesco, Itaú, Unibanco e ABN, (...) o investimento em pessoas (...) é fundamental porque é o camarada que vende, não é uma venda à pessoa física é uma venda diferente. (...)

(...) Ter um *officer* que seja acessível, que seja atencioso é fundamental, mas estas questões são apenas facilitadores de relacionamento, (...) o que define a lealdade do cliente é o grau de confiança que meu *officer* consiga passar para a empresa e este grau está diretamente ligado a conhecer em profundidade o negócio da empresa, suas etapas, suas necessidades e que soluções podem ser apresentadas. [Excertos das entrevistas.]

A modelagem das agências *corporate* se apresenta como outra vantagem competitiva, no entanto, há indicação de que se possa copiar o modelo com facilidade, o que inclusive já começou a ocorrer. Mas, mesmo sendo uma vantagem que provavelmente não se sustente ao longo do tempo, é uma mudança importante, pois até então o banco era um seguidor de modelos.

Sempre houve uma dúvida muito grande com relação aos nossos principais concorrentes de qual a melhor forma de atendimento, tanto que ficamos durante um bom tempo como seus seguidores de modelos de bancos, tidos como *benchmark* no segmento. (...) Tentávamos fazer alguma coisa parecida e assim sucessivamente nós fomos desenvolvendo nossas estratégias, até que num determinado momento, com a estruturação dos pilares, nós acabamos processando um diferencial no mercado, que foram exatamente à criação dos escritórios (*corporate*) onde você tem total autonomia, inclusive contábil. (...) [Excertos das entrevistas.]

Os modelos anteriores geravam uma dispersão muito grande, uma vez que a diversidade de negócios dificultava o reconhecimento de riscos, limites e demais questões operacionais. A alteração da cadeia de valor das agências permitiu melhor gestão dessas questões e influenciou a cadeia de valor do comprador. Na seqüência, a pesquisa será concluída com uma análise sobre as cinco forças competitivas, conforme a teoria de M. Porter, em relação às estratégias adotadas pelo Banco do Brasil na segmentação *corporate*.

4.5.1 Novos entrantes

Não há indicativo de entrada de novos competidores nesse mercado, não só por causa das várias barreiras de entrada descritas a seguir, mas também em virtude da consolidação e concentração do mercado bancário brasileiro.

Os movimentos de aquisição e fusão ocorridos na década de 90, já relatados, trouxeram diversos novos competidores para o segmento concorrencial, HSBC, ABN Amro, Santander, entre outros, no entanto, até o momento, a liderança do segmento está sendo disputada por bancos tradicionais, BB, Itaú, Bradesco e Unibanco.

Atualmente há a possibilidade da entrada de bancos de nicho, mas que em virtude de seu foco restrito não disputariam a liderança do setor. Para que a entrada de um novo competidor modifique o cenário atual, seria necessária a aquisição de um dos principais bancos que disputam a liderança, o que em futuro próximo não se indica como provável graças ao montante financeiro envolvido, e também por causa do próprio resultado conseguido pelos bancos estrangeiros que adentraram ao mercado bancário brasileiro na década de 90. Quando eles entraram, havia muita incerteza quanto ao futuro dos principais bancos brasileiros, em especial sobre o BB, que em meados da década de 90 era o mais atrasado em relação às mudanças necessárias à adaptação ao cenário de baixa inflação; no entanto, o que se verificou foi um fortalecimento dos grandes bancos brasileiros, aspecto que se revela na pesquisa de campo:

Uma mudança mais forte, como por exemplo, a compra do Unibanco por algum banco, porque isso mudaria o mercado, mas é preciso um número tão grande que matriz nenhuma vai aprovar isso com o passado recente de América Latina. Os bancos brasileiros ficaram caros e o apetite das matrizes diminuíram, então, salvo algum grande movimento mundial que venha a afetar aqui, eu não consigo enxergar uma mudança no atual contexto. Existem algumas movimentações de bancos menores, mas são movimentos que não afetam os quatro maiores *players* deste mercado. [Excertos das entrevistas.]

No tocante a barreiras de entrada, há poucas para um novo entrante, caso ele opte por atuar como um banco de nicho, mas, se o objetivo for disputar a liderança do segmento, o porte é a principal barreira, pois na liderança estão os bancos que possuem duas vantagens competitivas difíceis de se copiar: rede

capilarizada de agências e capacidade de alavancagem de crédito, estando este aspecto muito claro na pesquisa de campo:

(...) Profissionais especializados podem ser contratados, investimentos em tecnologia podem ser feitos, agora tem que ter porte ou você será um banco de um determinado nicho de um determinado serviço. Se eu vou entrar para disputar com BB, Bradesco, Itaú e Unibanco, tenho que ter porte, sem isso não vou sentar com grandes grupos para discutir meio bilhão de reais em crédito, PL para suportar estes ativos e não dá para ser um banco de atacado sem dar crédito. Para disputar a liderança deste mercado tem que ter porte, como disputar a cobrança de um grande grupo sem uma rede de agências. [Excertos das entrevistas.]

Outra barreira de entrada, de menor intensidade, é a curva de aprendizagem, uma vez que ao contrário do varejo, onde o foco é o produto, no *corporate*, é preciso conhecer a operação do cliente, sua cadeia de valor, seu segmento de atuação e, em relação a produto, está-se falando de produtos mais complexos, muitas vezes únicos, construídos especialmente para aquele cliente. A única forma de comprar essa tecnologia toda é adquirindo um banco que a disponha, movimento feito pelo Bradesco que até 1999 não dispunha de nenhuma segmentação em relação ao *corporate* e após a compra do BCN estruturou essa área.

No tocante a barreiras enfrentadas pelo BB para adentrar ao segmento, pode-se dizer que o banco enfrentou poucas, das quais ressaltamos: a mudança do modelo mental de áreas com menor contato com o cliente, que ocorre em uma velocidade menor que o da força de vendas, tornando-se assim uma barreira. Viabilizar soluções tecnológicas personalizadas, em virtude da barreira anterior e do tamanho dos sistemas do banco, mostrou-se outra barreira de entrada:

Outra grande dificuldade é fazer com que diversos fornecedores internos que precisam lhe entregar coisas [o façam]. Este era e continua sendo um desafio diário, especializar estas áreas internas. As áreas mais próximas ao cliente especializaram-se muito rápido, mas áreas internas não acompanham esta velocidade e isto se reflete na entrega de novos produtos. Fazer estas áreas entregarem produtos especializados é um desafio diário, você solicita um desenvolvimento de um sistema, a área de tecnologia tem que fazer o desenvolvimento de um sistema para o varejo que atende 18 milhões de clientes e ao mesmo tempo um sistema para 100 empresas *corporate*, esta conta não fecha. [Excertos das entrevistas.]

Um ponto que poderia se tornar uma barreira maior à entrada no segmento é a disputa interna pelo cliente, uma vez que, até pela distorção, eles geravam nas agências de varejo resultados relativos expressivos. Mas, segundo a pesquisa de campo, a dificuldade foi minimizada em virtude da política salarial do BB que não prevê a distribuição de bônus (prêmio por resultados alcançados):

Eu não sei em um banco privado, aonde você tem um sistema mais ferrenho de repartição de bônus? (...) Você mexer em um cliente significa mexer na possibilidade de bônus de alguém, então em um banco privado, dependendo do banco, essa discussão é mais aguerrida. No banco foi mais uma discussão de compartilhamento. (...) [Excertos das entrevistas.]

4.5.2 Poder de negociação com os compradores

Os clientes do segmento *corporate* ocupam posições de liderança em seus setores econômicos, muitas vezes, liderança mundial, e, por serem empresas que operam volumes financeiros expressivos, elas possuem grande poder de negociação. Tal poder reflete-se no fato de que, apesar dos volumes expressivos, os ganhos dos bancos no segmento são pequenos, sendo que as margens (*spreads*) refletem esta relação de força. As variações dessa força estão relacionadas a dois fatores principais, necessidade de crédito e dependência da rede de agências, quanto maior a necessidade desses fatores, menor o poder de barganha sobre os bancos.

Quando os compradores pertencem a grupos participantes de fortes oligopólios, com forte geração de caixa, há baixa dependência, não só do BB, mas dos bancos em geral. Mesmo que eles necessitem da rede dos bancos, esse fator confere ao banco menor poder do que a dependência de recursos financeiros.

As relações de força, no Brasil, entre bancos e empresas, têm a seguinte característica: se a empresa é tomadora de crédito, levando em conta que o país não tem um mercado de capitais desenvolvido e o mercado de crédito é concentrado, a relação de forças é nossa. Temos uma grande força em relação ao cliente que até usamos pouco. Em compensação, se a empresa não é tomadora de crédito, a relação se inverte. Não sendo também uma empresa que precise de rede, essa tem uma força muito grande e arbitra entre os bancos buscando a melhor opção, permitindo muita pouca margem para os bancos ganharem dinheiro desta empresa. [Excertos das entrevistas.]

Nos próximos dois tópicos, será analisado o poder dos fornecedores e, como se tratam de bancos, a análise se dividirá em fornecedores de insumos e fornecedores de recursos financeiros.

4.5.3 Poder de negociação dos fornecedores

Há um entendimento generalizado de que na indústria bancária, como se tratam de prestadores de serviços, não há fornecedores suficientemente fortes para afetar o fornecimento de produtos e serviços aos compradores.

Em relação ao BB, dado seu porte, a relação com os fornecedores é, ainda, vantajosa ao BB, que se utiliza do mecanismo de licitação. A relação só não é mais vantajosa ao BB em virtude de falta de interligação das áreas comerciais e de compras do Banco.

4.5.4 Poder de negociação dos fornecedores de ativos financeiros

No caso do mercado bancário, os clientes fornecem recursos para os bancos operarem, chama-se isso de intermediação financeira, assim, optamos por analisar de maneira diferente essa operação, não a incluindo como uma operação de comprador, mas sim como a de um fornecedor de ativos financeiros.

Há maior competitividade nessa área, pois há mais agentes atuando, do que na de crédito e serviços, conseqüentemente o poder está na ponta doadora de recursos. Os fornecedores de recursos podem escolher um maior número de opções, cabe lembrar que os bancos possuem no governo um competidor pelos recursos, devido à necessidade de financiamento da dívida pública.

Há maior facilidade de entrada de competidores, pois, com bom conhecimento do mercado, tecnologia que pode ser facilmente adquirida, pode-se montar uma Administradora de Recursos de Terceiros (Asset), e também competir pelos recursos.

O ponto que atenua a força dos grandes fornecedores de recursos em relação ao BB é a sinergia com a área de varejo e governo, pois o banco possui nelas uma forte presença e, dada sua rede e marca, consegue assim recursos para suprir sua necessidade a custos muito inferiores aos praticados no segmento *corporate*.

O banco é muito forte em captação, por várias razões, o grande número de clientes, próximos de 20 milhões, o trânsito de recursos dos órgãos públicos, o apelo da marca. (...) Isto inclusive a custos bastante razoáveis. Então não tenho que sacrificar rentabilidade para captar. [Excertos das entrevistas.]

Dessa forma, percebe-se que o BB tem baixa dependência dos clientes do *corporate* como fornecedor de recursos, uma vez que a maior força do fornecedor de recursos no segmento *corporate* é compensada pelas operações do Banco nos segmentos de varejo e governo.

4.5.5 Produtos substitutos

Há uma similaridade muito grande entre os produtos ofertados e, assim, uma grande possibilidade de substituição. No entanto, existe também uma grande facilidade em copiar os produtos e oferecê-los aos clientes; logo, estes não são fontes de vantagens.

Um risco que vem se tornando cada vez maior é o da desintermediação financeira: os clientes em busca do barateamento de custos criam mecanismos que não utilizem as instituições financeiras. Cabe ressaltar que, em virtude de seu porte e disposição estratégica em ser um conglomerado financeiro, há uma tendência do BB de desenvolver-se, e muitas vezes criar empresas com tal intuito, para atuar com produtos que, em um primeiro momento, seriam substitutos aos seus.

Como exemplo, tome-se o mercado de capitais, um segmento com boas perspectivas para os próximos anos e que hoje já é uma fonte alternativa de captação de recursos para as empresas, mas que tem ainda limitações, uma vez que a expansão desse mercado necessita da estruturação de boa governança corporativa por parte das empresas. De outro lado, o BB tem feito investimentos para atuar mais nesse segmento, no entanto é inevitável que mesmo participando da mudança, a mesma gere impacto sobre as receitas do banco.

(...) Em um movimento, também onde você tende a ter uma diminuição das receitas de intermediação financeira, (...) a nossa composição de receitas terá que ser enxergada de uma outra forma, nós nos acostumamos muito a querer receitas permanentes, mês a mês e na verdade a gente tem que começar a enxergar que, eventualmente, eu vou estar fazendo uma grande receita num mês, uma grande operação de mercado de capitais, e no mês seguinte eu posso ter uma receita muito menor, uma vez que estas operações não acontecem continuamente, não tem um fluxo constante, mas

temos que enxergar o fluxo num horizonte maior. (...) [Excertos das entrevistas.]

Essa tendência representa uma ameaça às atuais margens de ganho, muito maiores no mercado de crédito, mas fica claro que já há um trabalho do banco para participar do novo mercado, ficando o risco por conta apenas da perda de parte das receitas e não da substituição completa.

Em relação aos produtos substitutos, nota-se que eles ameaçam o banco do ponto de vista de diminuição das margens, e não da perda completa da rentabilidade uma vez que em se tratando de um conglomerado como o BB, muitos dos produtos substitutos podem ser ofertados por outras empresas do grupo. Recente movimento é o da criação de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC), que, grosso modo, substitui operações de crédito lastreadas por recebíveis, tais como descontos de duplicatas, por um fundo gerido por uma Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM). Apesar a ameaça representada, uma vez que os *spreads* das operações de crédito são maiores que os ganhos com as receitas provenientes do FIDC, não há total evasão, uma vez que os principais bancos possuem DTVMs e elas estão buscando atuar com o produto.

4.5.6. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes

É razoável esperar que o nível de rivalidade guarde uma grande correlação com o nível de crescimento do PIB, já que não há, como vimos anteriormente, grande probabilidade de muitas mudanças quanto aos concorrentes, e as margens do segmento já estarem bastante enxutas em razão do poder dos compradores.

Paralelamente, há expectativa de crescimento do mercado de crédito do país, que atualmente é um dos mais baixos do mundo, com cerca de 25% do Produto Interno Bruto (PIB) contra, por exemplo, 100% do PIB na União Européia. Caso as expectativas se confirmem no futuro próximo, a intensidade da rivalidade deve se manter estável, permitindo aos bancos manter suas atuais estruturas de custo.

No tocante aos *spreads*, não há grande espaço para mudanças, pois, ao contrário do mercado de varejo, onde eles são bastante grandes, no mercado *corporate*, como regra geral, são pequenos. Dessa forma, caso não ocorra nem crescimento acentuado da economia nem aumento do mercado de crédito, é de se supor os mesmos bancos acessando os mesmos clientes e com isso aumentando não só a intensidade da rivalidade, mas o poder de negociação dos compradores, o que, provavelmente, resultará em margens mais comprimidas, forçando talvez os competidores a reverem sua estrutura de custos.

Trabalhamos com cenário de crescimento no país, se o país crescer teremos mais negócios para todo mundo. Não vejo uma grande mudança nos *spreads* que já são muito reduzidos, então cada vez mais você tem que se especializar, acho que o banco está no caminho correto. A minha preocupação é se o país não crescer, aí veremos de uma forma mais aguerrida o que já temos presenciado, quer dizer a maior parte da oferta vai para os mesmos clientes, então isso dá um poder muito grande para os consumidores. E as margens vão se comprimir e talvez alguém desistir do modelo no meio do caminho.

Sejamos nós, ou os outros bancos, temos dois caminhos: ou esse mercado tem uma brutal expansão da massa de crédito nos próximos anos e dá para ter a atual estrutura de custos que nós e os outros tem hoje, ou caso isso não aconteça nesta velocidade e todos teremos que ter uma estrutura de custos mais racional, de acordo com as margens que o mercado vai permitir. (...) [Excertos das entrevistas.]

4.6 Rentabilidade e percepção dos clientes na indústria bancária *corporate*

Porter (1989) indica que a rentabilidade de uma empresa está relacionada às cinco forças acima. Nesse ponto, surge uma dificuldade de avaliação: não há publicação de balanço separado por unidade de negócios, portanto só se dispõe de dados econômicos e financeiros do conglomerado Banco do Brasil, o que impossibilita uma avaliação da evolução do *corporate* no período analisado. Mesmo tratando os indicadores gerenciais de resultado, eles não permitem uma análise mais adequada, uma vez que o processo de migração dos clientes *corporate* foi gradual e, portanto, há variação constante da base de clientes, invalidando a análise de desempenho do resultado gerencial.

Uma alternativa para o entendimento da evolução do BB no segmento está nas pesquisas de satisfação dos clientes pessoa jurídica, conduzidas por empresas externas, que têm indicado uma melhora do Banco. Em uma delas, no quesito “É a primeira instituição financeira da empresa?”, o BB evoluiu da 8ª posição, em 2000, para a 4ª, em 2001, e para a 3ª, em 2002, no âmbito nacional. Não foi possível avaliar mais informações a respeito dessa pesquisa em virtude de cláusula contratual de sigilo entre o Banco e a empresa contratada.

Um bom indicador do desempenho do BB é o reflexo de sua estratégia corporativa, a evolução de sua base de clientes, que praticamente dobrou em 5 anos, atingindo em 2003 a marca de 18,8 milhões de correntistas. Isso coloca o BB como primeira instituição brasileira em número de contas, o que ocorreu sem o uso do expediente de aquisição de bancos, recurso amplamente adotado pelos concorrentes.

4.7 A dicotomia público-privada

No início do capítulo, descreveu-se brevemente os diversos momentos do dilema histórico do Banco do Brasil, que também se confunde com a história do país, no qual o BB desempenhou funções de banco central e agente financeiro do governo. Essa forte ligação com o Estado causou ao Banco diversos problemas por não lhe permitir uma atuação centrada e coerente com bons princípios da administração bancária.

As implicações dessa dicotomia para a inserção do BB no segmento *corporate* podem ser percebidas primeiramente pelo atraso em relação aos seus competidores. Ele iniciou sua inserção no segmento dez anos após o Itaú e Unibanco, vanguardistas no segmento, e, na realidade, quando esses concorrentes iniciavam o processo, o BB não era de fato um banco comercial, e sim unicamente um órgão do governo para desenvolvimento de política monetária.

O atraso do BB em relação ao processo de estabilização da economia foi outro fator que impactou sua introdução no segmento *corporate*. Grandes instituições, como Itaú e Bradesco, prepararam-se para a redução de ganhos inflacionários prevista com a implantação do plano real desde meados da década de 80 – quando ela ocorreu, estavam prontos. O BB iniciou seu ajuste em 1995 e em uma situação muito delicada, fazendo com que o processo de inserção no mercado *corporate* ocorresse de forma secundária, pois todo o recurso disponível estava sendo investido no varejo para viabilizar o Banco.

De fato, foi somente após 1995 que a política do governo em relação ao BB decidiu-se por transformá-lo num banco forte e competitivo em suas operações comerciais, e, paralelamente, sem prejudicar o resultado do banco, desenvolver então as políticas governamentais.

No entanto, se tais dificuldades atrapalharam o desenvolvimento do *corporate*, por outro lado, algumas sinergias só existem em função da ligação estatal: significativa parte da rede de agência, como foi visto, um fator relevante para o *corporate*, advém de uma época em que as agências do BB eram instaladas para o desenvolvimento da economia local, independente de análises de rentabilidade. A boa exploração da cadeia produtiva do agronegócio resulta do trabalho com um setor que em passado recente foi um fardo para a instituição. Por fim, a liderança na área internacional e câmbio é consequência da existência passada da CACEX.

De forma até paradoxal, pode-se afirmar que, na última década, o Banco do Brasil conseguiu ajustar-se às novas condições de competição no mercado por utilizar como diferencial competitivo uma estrutura, uma experiência e uma condição ambígua, a de ser comercial e estatal ao mesmo tempo, que em seu passado recente o haviam impedido de competir no mercado bancário.

5. CONCLUSÃO

Com base na pesquisa realizada, fica claro que o Banco do Brasil, no seu processo de criação do pilar atacado e das agências *corporate*, pretendeu resolver várias questões ligadas a sua estratégia corporativa, na qual buscava uma maior sinergia entre os segmentos de varejo e atacado. No entanto, também havia a vantagem de uma oportunidade pouco explorada, pois as grandes empresas do segmento já mantinham algum nível de relacionamento com o Banco. Com atenção a essas duas perspectivas, serão propostos abaixo os fatores percebidos como os mais relevantes no processo decisório que levou o Banco do Brasil a alterar sua estrutura de atendimento para o segmento *corporate*.

Histórico. Como visto no item **4.4 Estratégia Corporativa do BB**, baseado na pesquisa de campo e na documental, em especial o Relatório Anual 2003 e o Parecer Estratégia e Organização/Programa Atacado, Varejo e Governo 0006/2002 (acesso restrito) foi demonstrado que diversas condições ligadas à própria história do BB – tais como uma rede de agências com abrangência nacional e serviços exclusivos como a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), entre outros – fizeram com que a maioria das empresas do segmento *corporate* já possuíssem algum tipo de relacionamento com o BB. A partir do primeiro movimento em direção à segmentação desse atendimento, em 1994, ficou clara a necessidade de uma maior especialização para obtenção de maior rentabilidade com tais clientes, como visto no item **4.3 O início da unidade estratégica de negócios *corporate* no Banco do Brasil.**

Estratégia corporativa. O processo concorrencial no segmento de varejo, em especial após o Plano Real e seu processo de estabilização da economia, levou os bancos a buscarem a expansão de suas bases de clientes pessoa física, sendo que as instituições privadas adotaram, em geral, a estratégia de aquisição de outros bancos. Tal movimento exigiu do BB uma estratégia de crescimento que fizesse frente aos seus concorrentes, mas por métodos diferentes, já que lhe era proibido comprar organizações particulares. Assim, a o aumento da base de clientes pessoa física, através da aproximação das grandes empresas, que se constituem grandes empregadores, tornou-se mais que um objetivo, uma necessidade de sobrevivência.

Houve por parte dos dirigentes do Banco, como explicitado nos trechos das entrevistas e trecho de relatório interno constantes no item **4.4 Estratégia**

Corporativa do BB (pg. 105), a clareza de que tal disputa de clientes do varejo passava por uma maior proximidade com as grandes empresas, que só seria alcançada caso o patamar de relacionamento com elas fosse alterado, tornando o BB realmente necessário na percepção desses clientes corporativos, ou seja criando uma vantagem competitiva sustentável. Como visto no item **4.6 Rentabilidade e percepção dos clientes na indústria bancária *corporate***, o resultado desta estratégia foi um incremento de clientes pessoa física da ordem de 100% em 5 anos, levando o BB a marca de 18,8 milhões de correntistas em 2003.

No Relatório Anual de 2003, é citado de forma direta o incremento de 16,2% no número de clientes pessoa física que recebem proventos por intermédio do BB, indicando um incremento de 1,1 milhão de novas contas resultado da “Sinergia entre os Pilares Negociais – Atacado, Varejo e Governo” (Banco do Brasil, 2003, p. 50).

Uma outra motivação importante dentro da estratégia corporativa do Banco do Brasil foi à busca de negócios que envolvessem a totalidade da cadeia produtiva das grandes empresas. Atuar junto aos fornecedores e compradores dessas empresas objetivava integrar dois segmentos: o *corporate* e o *middle market*, com o banco procurando maximizar os resultados ao oferecer produtos e soluções exclusivas, explorando as relações entre os segmentos, processo esse ainda pouco explorado.

O ponto de maior êxito nesta estratégia é a sinergia obtida entre empresas do segmento de agronegócios, este fator está presente na pesquisa de campo, item **4.4 Estratégia Corporativa do BB** (pg. 105), e, também nos Relatórios Anuais de 2000 a 2003, bem como detalhado no item **4.3.1 Os pilares negociais e as alterações na cadeia de valor**, onde destacamos a interação entre as diversas empresas da cadeia de fornecimento de insumos agropecuários.

A escolha e o desenvolvimento do atual modelo *corporate* adotado pelo Banco do Brasil partiu de um complexo processo de adaptação iniciado em 1994. Durante algum tempo, o processo se deu à margem das prioridades do BB, especialmente entre 1995 e 1999, período no qual, em virtude dos aspectos descritos no último capítulo, houve um maior foco nas operações de varejo. De acordo com relatórios e estudos do BB, o processo foi norteado por pesquisas com clientes do segmento realizadas por consultorias externas, que indicavam uma necessidade de atendimento diferenciado, ao contrário do que o Banco vinha procedendo.

Porter (1989) ressalta que, no processo de estratégia corporativa, a obtenção de inter-relações entre as áreas é mais facilmente obtida quando se trata de um negócio desenvolvido internamente e no qual a probabilidade de atividades de valor compartilhadas seja maior. Esse é o caso do Banco do Brasil, onde ter um banco de atacado dentro do conglomerado foi uma decisão interna, montada a partir da própria estrutura do Banco e desenvolvida a partir de uma mesma base de cultura corporativa; processo bastante distinto do de alguns de seus concorrentes, em especial do Bradesco, que teve seu *corporate* iniciado através da compra do Banco BCN, e do Itaú que, apesar de haver iniciado seu atendimento *corporate* muito antes do BB, recentemente fundiu-se ao BBA – Creditanstalt.

Vantagens competitivas. De acordo com a pesquisa realizada, o Banco do Brasil busca diferenciar-se dos demais concorrentes nos segmentos em que atua utilizando a estratégia genérica denominada diferenciação (PORTER, 1985). Conforme descrito no item **4.4 Vantagem Competitiva** a pesquisa de campo revela que, parte dos atributos que diferenciam o *corporate* do BB já estavam presentes na organização, tais como:

- Especialização na área internacional, oriunda da existência da Carteira de Comércio Exterior, rede de agências externas, capacidade de captação junto a instituições internacionais;
- Rede de Agências no País, representando aos clientes possibilidade de relação bancária com, funcionários, fornecedores e clientes em todo território nacional;
- Especialização em Agronegócios, em virtude de sua relação histórica com o setor, decorrente das políticas do acionista majoritário.

Outros atributos foram desenvolvidos mais recentemente, como, por exemplo, a capacitação no segmento de varejo, conforme visto no item **4.4 Estratégia Corporativa** a inserção no segmento *corporate* esteve ligada a necessidade de ampliação da base de clientes do segmento de varejo, no entanto esta alteração da cadeia de valor ocorrida no varejo torna-se vantagem competitiva, em especial quando aliada a rede de agências, uma vez que dispor de capacidade para propiciar um serviço diferenciado aos funcionários das empresas é um fator importante no processo decisório das empresas. Mas torna-se uma vantagem competitiva sustentável quando aliado à capacidade de fazê-lo em grande parte do território nacional.

Outro fator de vantagem competitiva para o BB é a sua marca, que conforme relatado no item **4.4 Vantagem Competitiva**, obteve nos últimos 13 anos o prêmio “Top of Mind” do segmento bancário. Ela lhe confere diversos atributos, em especial um padrão ético diferenciado, que aliada à relação com o acionista majoritário, exclui o BB de algumas operações, como as chamadas pelo mercado de inteligência tributária, as quais são estruturadas nos espaços da legislação em busca da minimização tributária.

Ao afastar-se destas questões ligadas à evasão fiscal, mesmo que a decisão seja fortemente correlacionada como o fato do Governo ser o acionista majoritário do BB, de outro lado reforça seu compromisso ético e este fator é percebido como uma vantagem competitiva.

A questão do crédito é outro diferencial competitivo do BB. Essa vantagem está atrelada ao porte do Banco, melhor dizendo, a sua capacidade de alavancagem, relativa ao tamanho de seu patrimônio líquido, fator relacionado ao Acordo de Basiléia, citado no item **3.2.1 Plano Real, Acordo da Basiléia, PROER e PROES**. Ela também está ligada à disposição estratégica de atuar em crédito o que faz com que, mesmo sendo o segundo maior banco brasileiro no ranking por patrimônio líquido, o BB seja o primeiro em operações de crédito.

Em adição a esses fatores, a percepção do mercado financeiro internacional a respeito do Banco, associada à estratégia do Governo, acionista controlador, produz uma outra vantagem: a perenidade de crédito. Historicamente, em momentos de crises econômicas, como a experimentada em 2002 e decorrente do processo eleitoral, o BB tende a manter suas posições de empréstimos e ofertas de linhas de crédito aos seus clientes.

Tal fenômeno decorre de duas condutas estratégicas principais:

- Primeira, o Banco do Brasil conta com uma boa percepção de risco por parte dos agentes financeiros internacionais. Recentemente, a Fitch Atlantic Ratings elevou as notas de *rating* do Banco; e, em alguns casos, como no *rating* de longo prazo em moeda local, o Banco do Brasil obteve nota “BB-”, que excede a nota obtida pelo Governo Federal (risco soberano). Segundo Rafael Guedes, diretor da Fitch, “o Banco possui números consistentes em todas as áreas, como índice de eficiência, provisão para créditos e qualidade da carteira de ativos. (...) O fato de o BB ser controlado pelo Governo Federal não impede a Empresa de focar

suas estratégias nas melhores práticas de mercado” (www.bb.com.br, acessado em 29/06/2004). Essa condição faz com que mesmo em momentos de crise o BB obtenha linhas externas de financiamento.

- Segunda condição refere-se ao fato do Banco ter por política a manutenção do fornecimento de crédito ou, ao menos, retraindo-se muito menos do que seus competidores em momentos de instabilidade, tal postura esta diretamente ligada ao acionista controlador que, nestes momentos utiliza o BB como mantenedor da estabilidade do mercado de crédito. Cabe ressaltar que esta questão é bastante diferente das que geraram problemas à instituição em décadas passadas, pois nestes momentos o banco não encerra suas operações, mas gere o crédito de forma a garantir o total retorno dos capitais emprestados, o que é significativamente diferente da postura de bancos estrangeiros que por decisão de suas matrizes interrompem suas operações e também de outros bancos brasileiros que, em virtude de escassez de linhas externas são obrigados a fazer o mesmo que os estrangeiros.

De acordo com a pesquisa, outro diferencial competitivo são as pessoas envolvidas no processo de atendimento aos clientes, particularmente o gerente de conta, profissional de maior contato com o cliente. Segundo Tyler e Stanley (2001), conforme estudado no Capítulo 1, o relacionamento e a intermediação entre banco e a empresa configura-se num forte diferencial competitivo. No caso do BB, houve toda uma preocupação com a seleção e treinamento dos profissionais envolvidos, incluindo a produção de formações técnicas específicas, cujo objetivo era qualificar o gerente de conta a compreender os processos produtivos e financeiros dos seus clientes, e auxiliá-los no desenvolvimento de produtos customizados.

Outra vantagem competitiva é a própria estrutura atual das agências *corporate* que permite uma “gestão integral do negócio atacado, totalmente apartada do varejo, uma vez que custos e receitas são geridas em uma mesma unidade”[Excertos das entrevistas].

Finalmente, é também uma vantagem competitiva o todo formado pelas vantagens elencadas anteriormente, o qual, em termos sistêmicos, é bem maior dos que a soma dessas partes e faz com que, no contexto geral, consiga-se o

atendimento pleno das necessidades das empresas do segmento *corporate*, mesmo que em alguns aspectos o BB perca para bancos de nicho.

A cadeia de valor. Conforme relatado no item **4.3.1 Os pilares negociais e as alterações na cadeia de valor**, na busca por vantagem competitiva nesse segmento concorrencial, com a criação do Pilar Atacado e de suas agências *corporate*, o BB foi reconfigurou a sua cadeia de valor. Deste processo salientamos:

- Reestruturação da força de vendas, criada a partir de profissionais do BB com experiência no segmento de pessoa física, os quais receberam uma grade de treinamentos da Universidade Corporativa variando de cursos on-line até pós-graduação (MBA), formatados especificamente para os profissionais ligados ao Pilar Atacado.
- Alteração dos canais de distribuição publicitária, desde a interna que passou a conter um subtítulo “Atacado”, no qual são apresentadas as principais operações estruturadas realizadas pelo BB, e, a criação da identidade *corporate* que permitiu publicar anúncios em mídia especializada sem correr o risco de misturar a imagem do banco de varejo com o de atacado.
- Diminuição dos níveis hierárquicos nas decisões de crédito, bem como a restrição do volume de operações que transitam por estes escalões, alterou a cadeia de valor do banco, gerando não só maior velocidade decisória, mas também aumento da especialização, permitindo a criação e condução de operações de crédito mais complexas.
- Em relação ao compartilhamento da cadeia de valor entre varejo e atacado, salientamos a operação de captação de recursos através de lançamento de títulos (*bonds*), ocorrida em 2001 “Nikkei Remittance Trust Series 2001-1” que, conforme demonstramos esteve ligada a área internacional, responsável pela estruturação da operação de captação e das operações de crédito a ela ligadas, a rede externa (Japão), a rede de agências no país, responsável pela escolha do BB como canal de envio de recursos e pelo Atacado responsável pela base de clientes que absorveu estas operações de crédito.

- Compartilhamento de atividade de valor em relação às empresas ligadas ao agronegócio, conforme relatado anteriormente.

5.1 Considerações finais

Ao término deste percurso histórico, teórico e metodológico, o presente estudo parece ter apontado para um fenômeno bastante interessante pela sua originalidade e dimensões. A adaptação de um banco de capital estatal de um país emergente – após uma radical transformação das condições econômicas do país e das conseqüentes perdas que o banco sofreu com essas mudanças – a um mercado globalizado e altamente competitivo, usando, em parte, como armas estratégicas uma herança que bem poucos poderiam julgar como positiva, e conseguindo uma expressiva liderança num dos segmentos mais complexos e de baixa rentabilidade como é o *corporate*, sem dúvida, é um feito que precisa ser estudado em detalhes e confrontado aos instrumentais teóricos disponíveis. Esse retrato em preto e branco pertence ao Banco do Brasil, durante seu percurso adaptativo ao longo da década de 1990 e início do século XXI.

O presente estudo certamente não atingiu toda extensão e profundidade desse fenômeno, mas conseguiu reunir as partes de um quebra-cabeça que já possibilita responder a algumas perguntas muito atuais. Qual a estratégia adotada pelo Banco para atingir os níveis de lucratividade e rentabilidade dos últimos anos (a publicação do balanço relativo ao primeiro semestre de 2004 colocou o BB na 2ª posição em termos de lucro, apenas superado pelo Itaú)? Que vantagens competitivas foram usadas ou desenvolvidas para esses resultados? Qual o peso da segmentação no processo todo do Banco do Brasil?

Também com certeza, o mercado e os estudiosos da área se beneficiarão de vários *insights* propostos no presente trabalho, pois, tratando-se de um *player* das dimensões do Banco do Brasil, é considerável o grau de interesse em se conhecer os mecanismos que ele põe em funcionamento para atingir seus objetivos corporativos.

Fica, portanto, para futuras pesquisas e para novos estudiosos as diversas questões suscitadas aqui e cujas respostas, ou tentativas de compreensão, ajudarão a fechar o quebra-cabeça, dando mais um passo no sentido de aprimorar nossos conhecimentos sobre o mercado bancário e a economia do nosso país.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORSI, André. **Automação**: bancos e bancários. 1990. 143 f. Dissertação (mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

ALMEIDA, Antonio F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos sob diferentes enfoques teóricos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

ALMEIDA, Júlio Gomes de; BELUZZO, Luiz Gonzaga de Mello. **A Crise da dívida e suas repercussões sobre a economia brasileira**: a luta pela sobrevivência da moeda nacional. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

ALMEIDA, Leandro C.; SILVA, Jorge F.; ALMEIDA JUNIOR., Ruy B. Alianças estratégicas e a indústria financeira brasileira: impactos das estratégias colaborativas e competitivas no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de investimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

ANDREZO, Andrea Fernandes; LIMA, Iran Siqueira. **Mercado financeiro**: aspectos históricos e conceituais. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

ANSELMO, Estevão. **Mudanças estratégicas nas empresas**: um estudo de caso. 1995. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Marlos Francisco de Souza. **Consolidação bancária no Brasil (1994 a 2001)**: uma análise sobre eficiência utilizando função de produção. 2003. 313 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

ARCO E FLEXA, Iberê. **O significado da distribuição para os grandes bancos varejistas**: análise e consequência sob o ponto de vista de marketing. 1997. 2 v. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. São Paulo: Atlas, 2001.

- _____. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ATHANASSOPOULOS, Antreas D.; LABROUKOS S. Corporate customer behaviour towards financial services: empirical results from the emerging market of Greece. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 17, n. 6, p. 274-285, 1999.
- BAIA SOBRINHO, José. O Proer deve Continuar? **Isto É**, São Paulo, 4 abr. 1997.
- BANCO DO BRASIL. Coordenadoria de Comunicação Social do Gabinete; AGÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO. **História do Banco do Brasil**. Brasília: Ítalo Bianchi Publicitários Associados, 1987.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 1995**. Brasília, 1995.
- _____. **Relatório Anual 1996**. Brasília, 1996.
- _____. **Relatório Anual 1997**. Brasília, 1997.
- _____. **Relatório Anual 1998**. Brasília, 1998.
- _____. **Relatório Anual 1999**. Brasília, 1999.
- _____. **Relatório Anual 2000**. Brasília, 2000.
- _____. **Relatório Anual 2001**. Brasília, 2001.
- _____. **Relatório Anual 2002**. Brasília, 2002.
- _____. **Relatório Anual 2003**. Brasília, 2003.
- _____. **Nota Unidade Desenvolvimento Estratégico 0037/1996**. Brasília, 1996 (acesso restrito).
- _____. **Nota Comercial 0341/1999**. Brasília, 19969 (acesso restrito).
- _____. **Nota Comercial 1105/2001**. Brasília, 2001 (acesso restrito).
- _____. **Parecer Estratégia e Organização/Programa Atacado, Varejo e Governo 0006/2002**. Brasília, 2002 (acesso restrito).
- _____. **Nota Comercial 0399/2002**. Brasília, 2002 (acesso restrito).
- _____. **Parecer Estratégia e Organização/Programa Atacado, Varejo e Governo 0281/2003**. Brasília, 2003 (acesso restrito).
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, . 1991.
- BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.
- BINDER, Marcelo Pereira. Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol Transportes Aéreos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

_____. Rede de Recursos: um modelo desenvolvido a partir do caso GOL Linhas Aéreas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

BOLLENBACHER, George M. **The new business of banking: surviving and thriving in times of unparelled consolidation and competition.** Chicago: Bankers & Probus, 1992.

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

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

BRITO, Osias Santana de. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado.** 2000. 354 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BURNETT, J. J.; CHONKO, L. B. A segmental approach to packaging bank products. **Journal of Retail Banking**, v. 6, n. 2, p. 37-48, spring-summer 1984.

BURNETT, J. J.; WILKES, R. E. An appraisal of the senior citizens market segment. **Journal of Retail Banking**, v. 7, n. 4, p. 57-64, winter 1985.

CABRAL, Augusto César de Aquino. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

CALABI, Andrea Sandro; PARENTE, Pedro Pullen. **Finanças públicas federais: aspectos institucionais: evolução recente e perspectivas.** São Paulo: 7º Relatório Mensal FIPE/BACEN – Sistema Financeiro Nacional: Análise econômica e sugestões para reforma. Ago/1990.

CAMPBELL-HUNT, Colin. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 127-154, feb. 2000.

CARNEIRO, D. D. et al. **Strengthening Brazil's financial economy.** : Inter-American Development Bank, June, 1993. (Working Paper, 142)

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DEVLIN, J. F. Technology and innovation in retail banking distribution. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 13 n. 4, p. 19-25, 1995.

DEVLIN, J. F.; ENNEW, C. T. Understanding competitive advantage in retail financial services. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 15, n. 3, p. 73-82, 1997.

DONALSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 105-133.

DONELLY, J. H.; BERRY, L. L.; THOMPSON, T. W. **Marketing financial services: a strategic vision**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985.

EBOLI, Marisa Pereira. **Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira governamental**. 1990. 337 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

_____. **Relações de trabalho no Banco do Brasil: problemas e desafios**. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n. 4, 1992.

_____. **Modernidade na gestão de bancos**. 1996. 239 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

_____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ENNEW, C.; WATKINS, T.; WRIGHT, M. Personal financial services: an appraisal of recent developments and research issues. In: TEARE, R; MOUTINHO, L.; MORGAN, N. **Managing and marketing services in the 1990s**. London: Cassell Education Limited, 1993.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudos das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1967.

FARRANCE, C. Can banks succeed in the current marketplace? **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 11, n. 2, p. 3-9, 1993.

FERRARI, Afonso T. **Metodologia da ciência**. 2. ed, Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FERREIRA, Alcides; HORITA, Nilton. **A história do mercado futuro no Brasil**. São Paulo: BM&F, 1996.

SILVA, Jorge Ferreira da; BRANDT, Eloi Almiro; COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos. Trueto de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

HARRISON, Tina S. Mapping customer segments for personal financial services. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 12, n. 8, p. 17-25, 1994.

HAUBRICH, J. G. Financial intermediation: delegated monitoring and long-term relationships. **Journal of Banking and Finance**, v. 13, p. 9-20, 1989.

GALBRAITH, Jay R. **Organization design**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, spring 2002.

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana**. Barcelona: Ariel, 1999.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

ISAAC, Stephen. **Handbook in research and evaluation: a collection of principles, methods and strategies usefull in the planning, design, and evaluation of studies in education and behavioral sciences**. San Diego, CA: EDITS Publishers, 1980.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KIDWELL, David; PETERSON, Richard; BLACKWELL, David. **Financial institutions, markets and money**. Orlando: The Dryden Press, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing management: the millennium edition**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEME, Patrícia Regina Stumpf Paes; MAZZILLI, Cláudio. Análise do programa de demissões voluntárias no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

LEMES JUNIOR, Antônio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana Paula M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUCCHESI, Cristiane Perini. Basileia II castiga os bancos que emprestam para país emergente. **Valor Econômico**, São Paulo, p. C 1, 12 jul. 2004.

MARQUES, Mauro Machado. **Uma proposta de elaboração de um subsistema de avaliação de desempenho em agências bancárias: um modelo de utilização do**

gestor. 2000. 201 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDUGALL, Gordon H. G.; LEVESQUE, Terrence J. Segmentation using service quality dimensions: An investigation in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 12, n. 2, p. 15-23, 1994.

MCKECHNIE, S.; HARRISON, T. Understanding consumers and markets. In: ENNEW, C.; WATKINS, T.; WRIGHT, M. **Marketing financial services**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

MEADOWS, Maureen; DIBB, Sally. Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 3, p. 266-285, 1998

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

MILITELLO, F.C. Marketing the corporate treasurer: a financial approach. **Bank Marketing**, Oct., 1984.

MINTZBERG, Henry. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, Vol. 72, p. 108-114, Jan.-Feb. 1994.

_____; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, spring 1999.

_____. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

_____; QUINN J. B., **The strategy process: concepts, contexts and cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

_____; _____; GHOSHAL, Sumantra. **The strategy process**. Harlow: Pearson Education, 1999.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEBELLO, Sílvia Camargo. **BB: Banco do Brasil ou do governo? dilema histórico de uma instituição**. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1993.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michel E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

MORIARTY, R. T.; KIMBALL, R. C.; GAY, J. H. The management of corporate banking relationships. **Sloan Management Review**, v 24. p.3-15, Spring 1983.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: teoria e prática de inovar. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVA, Fábio Lotti. **Estudo comparativo sobre segmentação nos mercados B2B e B2C**. Asemblea Anual Del Consejo Latinoamericano de Administración – CLADEA - Lima, 2003.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo. **Adaptação estratégica no setor bancário**: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, Maria Isabel. **A transformação organizacional na SABESP: o desenvolvimento do novo modelo de gestão**. 2000. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

PINCIROLI, Cristina de Andrade **A arquitetura organizacional como fator determinante na implantação da estratégia da indústria financeira** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2001.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. London: The Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage**. London: The Free Press, 1985.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, p.2-21, May-June 1987.

_____. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, p. 61-78, Nov.-Dec. 1996.

_____. **Competição – on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWERS, Thomas L.; HAHN, William. Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 22, n. 1. p. 43-64, 2004

PUGA, Fernando Pimentel. **Sistema financeiro brasileiro**: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial. Rio de Janeiro: BACEN, 1999. (Textos para Discussão, 68)

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SALINAS, José Luis; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; RITTER DOS SANTOS, Marli Elizabeth. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.

SANTOS, José Evaristo. **Mercado financeiro brasileiro: instituições e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Sílvio Aparecido. Globalização e seus impactos na estratégia e na gestão dos recursos humanos dos bancos atuantes no Brasil. In CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA: SLADE, 12., 1999, São Paulo. **Anais** 1999.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAVOIA, J.R.F. **A globalização do mercado financeiro: um estudo de implicações sobre a competitividade**. 1996. 199 f. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SECURATO, José Roberto **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Cálculo financeiro das tesourarias: bancos e empresas**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 3. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SHAPIRO, Benson P.; BONOMA, Thomas V. **How to segment industrial market**. **Harvard Business Review**, Vol. 62, p104, May-June 1984.

TYLER, Katherine; STANLEY, Edmund. Corporate banking: the strategic impact of boundary spanner effectiveness. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 19, n. 6, p. 246-260, 2001.

TOLEDO, Geraldo L.; HENZO, Miguel A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 1991, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

TOLEDO, Geraldo L.; GOUVÊA, Maria A. Marketing estratégico e posicionamento em serviços: o caso de bancos comerciais. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 30. 1995, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 1995. p. 523-532.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

THUNMAN, C. Corporate banking services and relationships. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 10, n. 2, p. 10-16, 1991.

TURNBULL, P. W.; GIBBS, M. L. Marketing bank services to corporate customers. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 4, p. 19-26, . 1987.

VIEIRA, André. A Conta do Proer. **Isto É**, São Paulo, 29 jul 1998. Disponível em : <http://www.terra.com.br/istoe/>, acesso em 15.04.2004.

VINCE, Ralph Cálculo e análise dos riscos no mercado financeiro. São Paulo: Makron Books, 1999.

WATSON, I. Managing the relationships with corporate customers. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 4, n. 1, p. 19-34, 1986.

WEBSTER, F. Jr. **Industrial marketing strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WEBSTER, F. Jr. The changing hole of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr.-June 1984.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, Mark R. Market structure analysis: a foundation for developing and assessing bank strategy. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 17, n. 1, p. 20-25, 1999.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco.1998

_____. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZINELDIN, Mosad. Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 13, n. 2, p. 30-40, 1995.

_____. **Bank strategic planning process: mission, SWOT analysis and market segmentation**. Stockolm: Stockholm University, 1993.

_____. Bank strategic positioning and some determinants of bank selection. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 12-22, Mar. 1996a.

_____. Bank-corporate client "partnership" relationship: benefits and life cycle. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 3, p. 14-22, Mar. 1996b.

- GALBRAITH, Jay R. **Organization design**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.
- GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, spring 2002.
- GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- _____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana**. Barcelona: Ariel, 1999.
- HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- ISAAC, Stephen. **Handbook in research and evolution: a collection of principles, methods and strategies usefull in the planning, design, and evaluation of studies in education and behavioral sciences**. San Diego, CA: EDITS Publishers, 1980.
- JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KIDWELL, David; PETERSON, Richard; BLACKWELL, David. **Financial institutions, markets and money**. Orlando: The Dryden Press, 1993.
- KOTLER, Philip. **Marketing management: the millennium edition**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.
- _____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEME, Patrícia Regina Stumpf Paes; MAZZILLI, Cláudio. Análise do programa de demissões voluntárias no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.
- LEMES JUNIOR, Antônio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana Paula M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LUCCHESI, Cristiane Perini. Basiléia II castiga os bancos que emprestam para país emergente. **Valor Econômico**, São Paulo, p. C 1, 12 jul. 2004.
- MARQUES, Mauro Machado. **Uma proposta de elaboração de um subsistema de avaliação de desempenho em agências bancárias: um modelo de utilização do**

gestor. 2000. 201 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDUGALL, Gordon H. G.; LEVESQUE, Terrence J. Segmentation using service quality dimensions: An investigation in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 12, n. 2, p. 15-23, 1994.

MCKECHNIE, S.; HARRISON, T. Understanding consumers and markets. In: ENNEW, C.; WATKINS, T.; WRIGHT, M. **Marketing financial services**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

MEADOWS, Maureen; DIBB, Sally. Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 3, p. 266-285, 1998

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

MILITELLO, F.C. Marketing the corporate treasurer: a financial approach. **Bank Marketing**, Oct., 1984.

MINTZBERG, Henry. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, Vol. 72, p. 108-114, Jan.-Feb. 1994.

_____; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, spring 1999.

_____. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

_____; QUINN J. B., **The strategy process: concepts, contexts and cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

_____; _____; GHOSHAL, Sumantra. **The strategy process**. Harlow: Pearson Education, 1999.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEBELLO, Sílvia Camargo. **BB: Banco do Brasil ou do governo? dilema histórico de uma instituição**. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1993.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michel E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

MORIARTY, R. T.; KIMBALL, R. C.; GAY, J. H. The management of corporate banking relationships. **Sloan Management Review**, v 24. p.3-15, Spring 1983.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: teoria e prática de inovar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVA, Fábio Lotti. **Estudo comparativo sobre segmentação nos mercados B2B e B2C**. Asemblea Anual Del Consejo Latinoamericano de Administración – CLADEA - Lima, 2003.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, Maria Isabel. **A transformação organizacional na SABESP: o desenvolvimento do novo modelo de gestão**. 2000. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

PINCIROLI, Cristina de Andrade **A arquitetura organizacional como fator determinante na implantação da estratégia da indústria financeira** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2001.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. London: The Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage**. London: The Free Press, 1985.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, p.2-21, May-June 1987.

_____. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, p. 61-78, Nov.-Dec. 1996.

_____. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWERS, Thomas L.; HAHN, William. Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 22, n. 1. p. 43-64, 2004

PUGA, Fernando Pimentel. **Sistema financeiro brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial**. Rio de Janeiro: BACEN, 1999. (Textos para Discussão, 68)

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SALINAS, José Luis; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; RITTER DOS SANTOS, Marli Elizabeth. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.

SANTOS, José Evaristo. **Mercado financeiro brasileiro: instituições e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Sílvio Aparecido. Globalização e seus impactos na estratégia e na gestão dos recursos humanos dos bancos atuantes no Brasil. In CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA: SLADE, 12., 1999, São Paulo. **Anais** 1999.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAVOIA, J.R.F. **A globalização do mercado financeiro: um estudo de implicações sobre a competitividade**. 1996. 199 f. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SECURATO, José Roberto **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Cálculo financeiro das tesourarias: bancos e empresas**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 3. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SHAPIRO, Benson P.; BONOMA, Thomas V. **How to segment industrial market**. **Harvard Business Review**, Vol. 62, p104, May-June 1984.

TYLER, Katherine; STANLEY, Edmund. Corporate banking: the strategic impact of boundary spanner effectiveness. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 19, n. 6, p. 246-260, 2001.

TOLEDO, Geraldo L.; HENZO, Miguel A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 1991, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

TOLEDO, Geraldo L.; GOUVÊA, Maria A. Marketing estratégico e posicionamento em serviços: o caso de bancos comerciais. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 30. 1995, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 1995. p. 523-532.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

THUNMAN, C. Corporate banking services and relationships. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 10, n. 2, p. 10-16, 1991.

TURNBULL, P. W.; GIBBS, M. L. Marketing bank services to corporate customers. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 4, p. 19-26, . 1987.

VIEIRA, André. A Conta do Proer. **Isto É**, São Paulo, 29 jul 1998. Disponível em : <http://www.terra.com.br/istoe/>, acesso em 15.04.2004.

VINCE, Ralph Cálculo e análise dos riscos no mercado financeiro. São Paulo: Makron Books, 1999.

WATSON, I. Managing the relationships with corporate customers. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 4, n. 1, p. 19-34, 1986.

WEBSTER, F. Jr. **Industrial marketing strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WEBSTER, F. Jr. The changing hole of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr.-June 1984.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, Mark R. Market structure analysis: a foundation for developing and assessing bank strategy. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 17, n. 1, p. 20-25, 1999.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco.1998

_____. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZINELDIN, Mosad. Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 13, n. 2, p. 30-40, 1995.

_____. **Bank strategic planning process: mission, SWOT analysis and market segmentation**. Stockolm: Stockholm University, 1993.

_____. Bank strategic positioning and some determinants of bank selection. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 12-22, Mar. 1996a.

_____. Bank-corporate client "partnership" relationship: benefits and life cycle. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 3, p. 14-22, Mar. 1996b.