

O BANCO DO BRASIL NO PERÍODO PÓS-PLANO REAL: UM ESTUDO SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Alexandre Alves de Souza (UFF)
alexandre@bb.com.br

Resumo

O estudo investiga como se desenvolveu o processo de adaptação organizacional estratégica no Banco do Brasil, no período compreendido entre 1995 e 2004. Com o objetivo geral de determinar quais foram e como se desenvolveram as mudanças estratégicas ocorridas naquele período e identificar os fatores ambientais e internos que as influenciaram, esta pesquisa realizou um estudo de caso na indústria bancária nacional. Trata-se de uma pesquisa desenvolvida segundo uma abordagem qualitativa em três dimensões: o conteúdo, o processo e o contexto no qual ocorreram as mudanças (PETTIGREW, 1987). O estudo utilizou como método para coleta de dados a Direct Research (MINTZBERG, 1979).

Abstract

The study is to investigate how the process of strategic organizational adaptation was developed at Banco do Brasil since 1995 until 2004, and its general objective is to determine which were the strategical changes and how they were developed that period besides indentifying enviromental and internal factors that had

influenced them. This research made a case study in the Brazilian banking industry. This study was developed according to a qualitative approach in three segments: the content, the process and the context where the changes had happened (PETTIGREW, 1987). The Direct Research was used as a method for data collection (MINTZBERG, 1979).

Palavras-chaves: Mudança estratégica, estratégia e adaptação organizacional estratégica

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

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

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

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

Com a estabilização econômica em meados da década de 90, muitas mudanças ocorreram no setor bancário, provocando um processo de saneamento, privatização e fusão de vários bancos. Segundo Fortuna (2001), as causas prováveis foram o processo de

globalização, a abertura econômica e o Plano Real (1994), com o apoio do PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), do PROES (Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estatal na Atividade Bancária), do FGC (Fundo Garantidor de Crédito) e da adesão do Brasil ao Acordo da Basileia (com o objetivo de enquadrar o mercado financeiro brasileiro aos padrões de solvência e liquidez internacionais). Ainda segundo esse autor, pode-se dizer que em 1988 se inicia uma revolução nos métodos e práticas da atividade bancária.

A partir do Plano Real intensifica-se a participação estrangeira no Sistema Financeiro Nacional, conforme a tabela 1 abaixo. Com isso, os bancos de capital nacional buscam rever seus métodos de gestão para aumentar os níveis produtividade e lucratividade, em razão das ameaças relacionadas à experiência global e ao tamanho dos novos entrantes (KALSING, 2005).

Tabela 1 – Evolução quantitativa de bancos pela estrutura de capital, período 96/04

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

Fonte: Adaptado pelo autor de Banco Central (2006) □

O intervalo entre 1995-2004 foi um período de transformação expressiva para o setor bancário. A estabilização da moeda, o saneamento do mercado financeiro, a abertura aos bancos estrangeiros,

a privatização dos bancos estaduais, o fluxo crescente de capitais internacionais, o impacto das crises externas e as exigências regulatórias são alguns dos fatores que influenciaram uma mudança sem paralelos na história bancária. Em números redondos, cerca de metade dos bancos existentes antes da estabilização, ou mudaram de controle ou deixaram de existir (TROSTER, 2003).

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

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

No ano de 1997, foram adotadas medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas e, ajustada à nova estrutura organizacional, com a implementação de segmentação de mercado e a adoção do *Balanced Scorecard*, o Banco do Brasil voltou a apresentar lucro, demonstrando sua capacidade de adaptação às novas exigências de mercado, oferecendo novas opções de crédito e produtos a grupos segmentados de clientes. Com isso, o Banco do Brasil buscava implantar uma nova cultura, onde se esperava colocar a organização no caminho do crescimento e da sustentabilidade, como se verifica no Quadro 1 abaixo:

	Antes	Depois
Papel do Banco do Brasil	Autarquia de crédito	Banco Comercial

Cultura Organizacional	Estabilidade	Empregabilidade
Funcionário-Modelo	Conciliador	Empreendedor
Valores	Conformidade	Resultado
Postura	Dependência	Autonomia
Foco	Interno	Externo

Quadro 1 – Mudança cultural

Fonte: Adaptado pelo autor de Banco do Brasil (1995)

1.3 OBJETIVOS

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

- Descrever as principais mudanças ocorridas no Banco do Brasil no período pós Plano Real;
- Descrever o que levou o Banco do Brasil a realizar tais mudanças;
- Descrever os fatores internos e externos que intervieram no processo de formulação das estratégias do Banco do Brasil;
- Identificar e descrever os eventos históricos da instituição que sejam relevantes do ponto de vista estratégico;
- Analisar os períodos estratégicos, identificando os stakeholders relevantes e suas implicações no processo de adaptação estratégica;
- Analisar os resultados alcançados com estas estratégias.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método para a coleta e análise dos dados foram utilizados os procedimentos propostos por Mintzberg (1979) e Mintzberg e McHugh

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

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

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

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

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ORGANIZAÇÕES E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As organizações não são recentes. Elas existem desde os faraós e os imperadores da antiga China. A Igreja e o Exército elaboraram sua

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

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

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

2.2 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

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

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

2.3 ESTRATÉGIAS

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

- Como Plano: podem ser gerais ou específicas, porém, representam ações intencionadas destinadas a um objetivo; significam um direcionamento para as organizações.
- Como Estratégema (*ploy* em inglês): é a expansão do plano; não é uma estratégia propriamente dita, mas sua expansão, a atitude necessária para consecução do plano; leva ao domínio da competição direta;

- Como Padrão: um padrão de uma corrente de ações. Poderão surgir sem uma pré-concepção, de forma emergente, mesmo sem ter sido deliberada como plano;
- Como Posição: resulta de onde, quando e como a organização se posiciona sobre um determinado contexto ou ambiente; e
- Como Perspectiva: refere-se à compreensão e o compartilhamento das intenções dentro da organização e como as ações necessárias são exercidas coletivamente.

As estratégias deixam, ainda, dúvidas quanto à sua formação na organização. Mintzberg (1987) apresenta, então, conceitos de estratégia que identificam-se em duas vertentes: estratégias deliberadas, enquanto intenções antecipadamente afirmadas pela liderança da organização; ou emergentes, aquelas que surgem diante de um fato novo, surpreendente, para o qual não houve plano, ou na correção de rumos e ajustes da intenção inicial, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

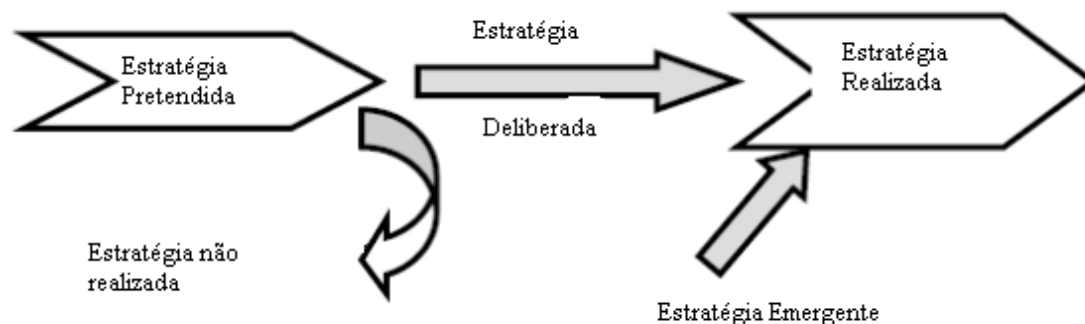


Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.
 Fonte: Adaptado pelo autor de Mintzberg e McHugh, 1985

2.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Segundo Pettigrew (1985b), as possibilidades e as limitações da mudança em qualquer organização são influenciadas pela história, pelas atitudes e pelos relacionamentos entre os grupos de interesse e pela mobilização para a mudança dentro da estrutura de poder em qualquer tempo. Sendo que o real problema da mudança estratégica está ancorado, principalmente, nos novos conceitos da realidade e nas novas questões e idéias que requerem atenção (PETTIGREW, 1985b) e que perpassam as organizações e seus ambientes.

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

O importante no modelo de pesquisa contextual de Pettigrew (1985a) está em desenvolver uma interação contínua entre os conceitos de processo da mudança, contexto da mudança e conteúdo da mudança.

No modelo - contexto, conteúdo e processo - para o estudo da mudança, é importante considerar que Pettigrew (1985b) parte do pressuposto de que as decisões estratégicas e as mudanças estratégicas são vistas como fluxos de atividades envolvendo grupos e indivíduos, que acontece principalmente, mas não somente, como uma consequência da mudança ambiental e que pode induzir a alterações no foco do produto-mercado, na estrutura, na tecnologia e na cultura da organização.

O modelo contextualista proposto por Pettigrew (1987; 1990) para análise da mudança estratégica tem como ponto de partida a noção de que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia, inevitavelmente, presume controlar e administrar seu contexto e seu processo (Figura 2).

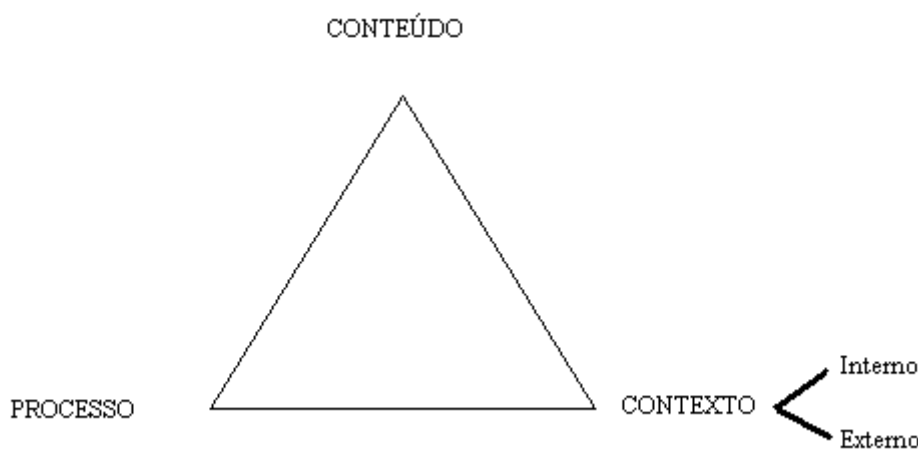


Figura 2 – Modelo de estudo do processo da mudança estratégica
Fonte: Adaptado de Pettigrew, 1987

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

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

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

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

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

- Quanto aos fins ou segundo o nível de interpretação: utilizou-se o método de “pesquisa exploratória”, com a intenção de aprimorar as idéias acerca das motivações e a influência exercida pelas alianças estratégicas sobre os resultados das indústrias alvo e, em particular, dos grupos empresariais em que se fixou o estudo;
- Quanto aos meios ou quanto às técnicas e instrumentos de observação: optou-se pela “pesquisa bibliográfica”, porque seu desenvolvimento ocorre com base em documentos públicos consultados em livros, revistas, jornais especializados e *sites* da Internet. Trata-se, pois, de estudo sistematizado com base em material publicado e acessível ao público, visando uma análise do tema em profundidade

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

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

Richardson *et al.* (1989) consideram que, de um modo geral, as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que têm por objeto de estudo situações complexas ou estritamente particulares. Compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais é uma das possibilidades de estudo consideradas pelo referido autor.

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

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla (GIL, 2002). O delineamento da pesquisa nos indica como os dados serão coletados, analisados e interpretados. Através dele são estabelecidos os relacionamentos entre às questões iniciais de pesquisa, os dados coletados e as respectivas conclusões finais do estudo (YIN, 2001).

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

- Estudos de caso descritivos. São estudos que apresentam uma detalhada descrição do fenômeno sob estudo, não são guiados por questões estabelecidas ou generalizações, nem motivadas pelo desejo de estabelecer hipóteses amplas;
- Estudos de caso interpretativos ou analíticos. São estudos que ademais de contemplar uma ampla descrição do fenômeno, utilizam de uma análise indutiva, para desenvolver categorias conceituais ou desenvolver explicações de questões formuladas antes da coleta de dados; e
- Estudos de caso avaliativos. São estudos que contemplam as características das duas anteriores (descritivo e interpretativo), adicionando uma etapa final de julgamento dos resultados.

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

3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A presente pesquisa utilizou basicamente dados secundários, abrangendo a consulta de base de dados de autoridades reguladoras (BACEN), entidade representativa de classe (FEABRABAN), páginas *web* de grupos financeiros, além de publicações diversas sobre adaptação organizacional pesquisadas de livros, revistas especializadas, jornais e artigos publicados em periódicos, que discorrem sobre diferentes adaptações organizacionais, políticas, tecnologias e estruturas operacionais.

3.4.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS NA PERSPECTIVA DA *DIRECT RESEARCH*

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

- Coleta de dados de fontes secundárias mencionadas.
- Inferência de períodos de estudo. Com base em análise prévia dos dados coletados, foram identificados eventos críticos, com base nos quais foram definidos os períodos de estudo.
- Análise de cada período. Para cada período de estudo foi analisada a evolução organizacional através da identificação e descrição dos eventos relevantes. .
- Identificação de estratégias. Foram identificadas e analisadas as principais estratégias seguidas pela organização em cada período de estudo. Foi considerado o conceito de estratégia como padrão (estratégias realizadas), que por sua vez envolve os conceitos de estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

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

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

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

4 AMBIENTE COMPETITIVO DA INDÚSTRIA BANCÁRIA

4.1 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL NO PERÍODO PÓS PLANO REAL

Com a implantação do Real, conseguiu-se provocar uma queda brusca da inflação e a conseqüente estabilização de preços. Houve,

então, a necessidade de reestruturação do setor bancário e a adequação ao novo ambiente.

Segundo Paula e Marques (2001), com a perda das receitas de *floating*, a remonetização da economia e o crescimento do consumo resultante da queda da inflação, os bancos puderam, num primeiro momento, manter suas receitas através do aumento do crédito e com a cobrança de tarifas sobre os serviços financeiros.

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

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

4.2 A DESREGULAMENTAÇÃO DO SETOR

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

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

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

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

4.3 A REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS E DAS ESTRUTURAS

A partir do Plano Real em 1994, com as novas e mais abrangentes medidas de controle de inflação, o sistema bancário brasileiro foi impulsionado a se reorganizar, cortando seus custos e reduzindo suas estruturas. Conforme se observa na Tabela 2, esse movimento provocou uma diminuição do número de agências bancárias e de empregados diretos, conjugado com o aumento da produtividade através da bancarização de clientes no segmento de menor renda. Verifica-se que o número de correntistas cresceu 78% entre 1995 e 2003, houve redução de 25% na quantidade de funcionários do setor bancário e uma redução de 4,3% na quantidade de agências bancárias no Sistema Financeiro.

Tabela 2 – Evolução do número de correntistas e da estrutura de atendimento dos bancos brasileiros entre 1995 e 2003

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

Fonte: Adaptado pelo autor de Bacen (2005)

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

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

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

5 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO BB

O Banco do Brasil é uma empresa cuja trajetória seguiu entrelaçando-se aos momentos mais importantes da vida nacional, sejam eles observados do ponto de vista político, econômico ou social. Como toda empresa estatal, o Banco do Brasil tem uma duplicidade de papéis: atuando nos moldes de empresa privada, voltada ao lucro e à competição; e ao mesmo tempo, como empresa pública, atrelada aos interesses de governos e sujeita a cobrança de concretização de objetivos sociais (RODRIGUES, 2001).

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

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

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

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

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

Segundo Vidotto (2000), a extinção da Conta Movimento foi a medida de maior impacto sobre o Banco do Brasil, visto que a virtual capacidade de emissão monetária, que tornava impossível a ocorrência

de problemas de liquidez, dispensava a adoção de mecanismos rigorosos de gestão financeira.

5.1 FASES DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

Para explicar o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil, no período compreendido entre 1995 e 2004, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização (Quadro 2). Entende-se por eventos críticos as mudanças estratégicas que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação.

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

Quadro 2 – Eventos críticos

Para tornar mais transparente e conclusivo este estudo, o período abrangido pela pesquisa, de 1995 a 2004, está dividido em quatro períodos, consideradas etapas estratégicas relevantes. São elas (Quadro 3):

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

Quadro 3 – Etapas Estratégicas

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

5.2 ETAPA ESTRATÉGICA I – O SANEAMENTO DE ATIVOS E CAPITALIZAÇÃO

5.2.1 Evento Crítico 1 – Período Pós Plano Real

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

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

5.2.2 Evento Crítico 2 – Prejuízo Recorde do BB

Após a medida de maior impacto sobre a empresa, a perda da Conta Movimento em 1986, o BB foi submetido a regras de funcionamento que o aproximaram dos demais bancos.

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

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

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

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

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

5.2.3 Evento Crítico 3 – Programa de Desligamento Voluntário - PDV

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

O programa atingiu os 107.000 funcionários à época e, desses, 13.500 funcionários aderiram à proposta.

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

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

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

5.3 ETAPA ESTRATÉGICA II – A REVISÃO ESTRUTURAL E CULTURAL

5.3.1 Evento Crítico 5 – Nova Arquitetura Organizacional – 1997

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

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

Em 1997, o atendimento no banco era de péssima qualidade e o cliente não estava satisfeito, surgindo a necessidade de uma segmentação com foco no cliente que se traduzisse tanto na adequação do *portfolio*, do atendimento, da comunicação, de preço, enfim, na adequação de todas as estratégias para cada segmento de cliente, que até então eram segmentados por produtos (cliente Cheque Ouro, etc.)

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

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

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

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

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

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

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

5.3.5 Evento Crítico 9 – O Investimento em Tecnologia

O Banco do Brasil finalizou 1997 com investimentos em tecnologia da ordem de R\$ 262 milhões, além de ter contratado equipamentos em operações de *leasing* — R\$ 22,8 milhões. Até o ano 2000, o BB previa despendar mais R\$ 1,4 bilhão, aproximadamente.

Tabela 4 – Investimento em Tecnologia entre 1995 e 1997

Recursos Tecnológicos Evolução	1995	1996	1997	% 95/97
Computadores PC	19,923	2,601	35,743	79,4
Mainframe (TB)	2,4	4,9	7,4	208,3
Mainframe (MIPS)	962	1,602	2,194	128,1
Fac-Simile	3,602	4,789	4,056	12,7
Home Banking Empresas	5,354	10,938	53,404	879,4

Fonte: adaptado pelo autor de Banco do Brasil, 1997

5.4 ETAPA ESTRATÉGICA III – O FOCO NOS FATORES DE COMPETITIVIDADE E CONTROLE

5.4.1 Evento Crítico 10 – O Portal bb.com.br - 2000

Com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal www.bb.com.br, o Banco do Brasil consolidou-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. Esse resultado é fruto da campanha de popularização da Internet, lançada em setembro. O novo Portal BB ficou entre os três melhores do Brasil, na categoria Bancos, no concurso Ibest 2000.

5.4.2 Evento Crítico 11 – Nova Arquitetura Organizacional – a divisão em Pilares Atacado, Governo e Varejo e Recursos de Terceiros – 2001

Pelo novo modelo de atuação, implantado em 2001, o Banco do Brasil passou a trabalhar em quatro pilares de negócios: Varejo, Atacado, Governo e Recursos de Terceiros, reforçando o foco no cliente, avançando na segmentação.

A sinergia entre os Pilares Negociais – Varejo, Atacado e Governo – agregou 1,1 milhão de novos clientes ao BB por meio de acordos de folha de pagamento em 2003. Ao final do período, 8,3 milhões de clientes recebiam proventos pelo Banco, incremento de 16,2% em relação a 2002.

5.5 PERÍODO ESTRATÉGICO IV – A BUSCA PELA ADIÇÃO DE VALOR

5.5.1 Evento Crítico 12 – A Segmentação para Clientes de Alta Renda – ESTILO E PRIVATE

O mercado financeiro tem se sofisticado cada vez mais para atender pessoas físicas com perfil de investidor ou com capacidade para poupar/investir, mas que ainda não dispõem de recursos suficientes para serem consideradas milionárias. Esse público é denominado no mercado de “Alta Renda” ou “afluentes”.

À semelhança de instituições como o Citibank e BankBoston, que tradicionalmente atuam nesse mercado, os principais bancos de varejo do País já apresentam estrutura de atendimento diferenciada para esse segmento, inclusive com canais de relacionamento e *portfolio* de produtos e serviços específicos, a exemplo do Unibanco (UniClass), Itaú (Personnalité), HSBC (Premier), Bradesco (Prime) e, mais recentemente, o ABN Amro (Van Gogh).

Com o objetivo de garantir a competitividade da Organização no segmento “Alta Renda”, maximizar a rentabilidade de longo prazo de sua base de clientes e criar condições para atração de novos clientes (BANCO DO BRASIL, 2004), o BB desenvolveu o modelo de relacionamento Banco do Brasil Estilo, cujo posicionamento pretendido

é: “ser a melhor opção em relacionamento bancário e assessoria pessoal em investimentos”.

Segundo Pesquisa realizada pela Merrill Lynch, em parceria com a consultoria CapGemini, o estudo denominado “World Wealth Report 2005” registrou um crescimento da ordem de 7,1% dos milionários no Brasil entre 2003 e 2004. O conceito de milionário, ou Private, segundo o estudo, é o de investidores que possuem o equivalente a um milhão de dólares americanos aplicados no mercado financeiro e são conhecidos pela sigla HNWI (*High Net Worth Investors*). No período da pesquisa, esse universo teria crescido de 92 mil para 98 mil indivíduos em nosso País.

5.6 SÍNTESE DA ANÁLISE TEÓRICA

Esta seção focaliza, do ponto de vista teórico, o processo de adaptação organizacional estratégica do Banco do Brasil, no período 1995 a 2004. Assim, apresenta-se a síntese comentada das análises teóricas das etapas estratégicas desenvolvidas no capítulo anterior, de forma a oferecer uma visão integrada, relativa ao período pesquisado, dos aspectos que as constituíram.

5.6.1 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

A Figura 3 apresenta a evolução do posicionamento do Banco do Brasil no período 1995 a 2004, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), que possibilita a análise do ambiente em que a organização operou, relativamente ao grau de determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica.

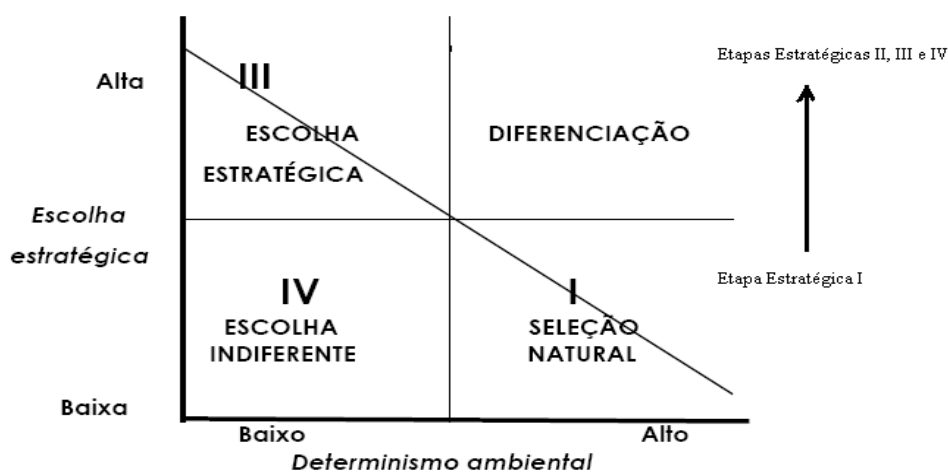


Figura 3 - Evolução e posicionamento no período 1995 a 2004
 Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

Posicionado no quadrante I (seleção natural) durante a etapa estratégica I, o Banco do Brasil deslocou-se para o quadrante II (diferenciação), a partir da etapa estratégica II, e aí permanecendo nas etapas estratégicas III e IV. Esse posicionamento durante o período da pesquisa caracteriza a alta capacidade de escolha estratégica.

5.6.2 Stakeholders e coalizão interna mais relevantes

O Quadro 3 apresenta os *stakeholders* e os componentes da coalizão interna mais relevantes do período 1995 a 2004, que influenciaram o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil.

Etapas Estratégicas	Stakeholders	Coalizão Interna
Etapa I	Governo	
Etapa II	Sociedade Governo Clientes	Presidente do BB
Etapa III	Banco Central Órgãos reguladores	
Etapa IV	Colaboradores Clientes	

Quadro 3 – Síntese dos principais *stakeholders* e coalizão interna.
 Fonte: Mintzberg (1983)

O proprietário da organização, o Governo Federal, pode ser considerado o mais importante *stakeholder* do Banco do Brasil no período pesquisado, pois, constam de todos os períodos estratégicos. Os clientes surgem como *stakeholders* nas etapas II e IV, respondendo às ações tomadas pela organização, consumindo seus produtos pela qualidade percebida.

5.6.3 Principais estratégias organizacionais

As estratégias consideradas relevantes em cada período estratégico estão reunidas no Quadro 4, que as classifica em estratégias deliberadas e estratégias emergentes, e por período estratégico. Desta forma, proporciona uma identificação da continuidade estratégica utilizada pela organização.

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS	CLASSIFICAÇÃO	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
Novos produtos	Deliberada	XXX	XXX		
Modernização de produtos e serviços	Deliberada	XXX			
Mudança de cultura de aplicação para captação	Deliberada	XXX			
Conciliação de atividades de banco público e banco privado	Deliberada	XXX			
Elevação de receitas	Deliberada		XXX		
Ampliação do <i>portfolio</i> de negócios	Deliberada		XXX		
Expansão da base de clientes	Deliberada		XXX	XXX	
Qualidade no atendimento	Deliberada		XXX	XXX	
Racionalização e eficiência de custos	Deliberada		XXX	XXX	
Modernização tecnológica	Deliberada		XXX	XXX	XXX
Recuperação de crédito	Deliberada		XXX		
Busca de Resultado Econômico	Deliberada			XXX	
Novos Canais de distribuição	Deliberada		XXX		XXX
Internet	Emergente		XXX	XXX	
Relacionamento com os clientes	Deliberada		XXX	XXX	XXX

Quadro 4 - Síntese das estratégias adotadas no período pesquisado

Fonte: elaborado pelo autor

5.6.4 O Tipo de adaptação organizacional estratégica no período 1995 a 2004.

Durante o período analisado, o Banco do Brasil apresentou comportamento Defensivo na primeira etapa estratégica; na segunda etapa estratégica, agiu de forma Analista; na terceira e quarta etapas estratégicas, o comportamento foi Reativo (Quadro 5).

Tipos de Adaptação	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
Defensivo	XXX			
Explorador				
Analista		XXX		
Reativo			XXX	XXX

Quadro 5 – Síntese do tipo de adaptação organizacional adotado no período pesquisado

Fonte: Miles e Snow (1978)

6 CONCLUSÕES

As mudanças – modificações no interior da Organização – foram estudadas a partir do grande “determinismo” e de “capacidade de escolha” da Organização (HREBINIAK E JOYCE, 1985). O comportamento organizacional foi identificado com os tipos de adaptação organizacional defendidos por Miles e Snow (1978).

Na análise das etapas estratégicas, observou-se que o comportamento de adaptação do Banco do Brasil caracterizou-se pelo “alto determinismo”, o que Hrebiniak e Joyce (1985) chamam de “escolha diferenciada”, e de “baixa capacidade de escolha”, predominando a escolha mínima, o que os mesmos autores chama de “seleção natural”, significando que o Banco do Brasil foi fortemente

influenciado pelo seu ambiente geral e específico no decorrer do período pesquisado.

Quanto ao tipo de adaptação organizacional (MLES E SNOW, 1978) adotado, houve predominância do estilo “Defensivo” na primeira etapa, predominância do comportamento “Analista” na segunda etapa e predominância do comportamento “Reativo” nas 3^a e 4^a etapas estratégicas.

Dessa forma, não foi possível ser conclusivo sobre o estilo adotado pela Organização em função dos vários comportamentos adotados. Em virtude da complexidade de negócios da Organização objeto da pesquisa, identificou-se comportamentos distintos.

As dimensões do Ciclo de Adaptação Estratégica foram amplamente exploradas no período analisado. O “Problema Empresarial” e o de “Engenharia” tiveram grande relevância nas três etapas estratégicas da pesquisa, enquanto o “Problema Administrativo” manteve-se presente em todas etapas estratégicas analisadas.

O stakeholder mais relevante do período foi o Governo Federal e os demais órgãos reguladores da atividade financeira, influenciando de maneira decisiva nas mudanças ocorridas na Organização, de forma mais intensa na primeira etapa. Os competidores foram mais relevantes no processo de mudanças durante a segunda etapa e os clientes merecem destaque na terceira e quarta etapas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. *Relatórios de Administração*. Brasília, 1995-2004.

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

COTA, B.V. *A emergência do marketing bancário: o mercado jovem e as parcerias estratégicas com universidades*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2005.

FORTUNA, E. *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 14. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336-349, September 1985.

KALSING, J.L. *A influência das alianças entre conglomerados bancários e seguradores no mercado brasileiro: um estudo transversal sobre estratégia e resultados*. 2005. 252 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

LA BANCA, A. M. *As estratégias de segmentação do mercado de clientes pessoas físicas no Banco do Brasil no período de 1997 a 2001*. 2001. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MERRIAM, S.B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, California: Stanford University Press, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall 1987, p. 11-24.

_____. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, Fall 1987, p. 25-32.

_____. An emerging strategy of “direct” research. *Quarterly*, v. 24, p.582-9, 1979

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

MINTZBERG, H. e McHUGH A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, V.340, n.1, p.160-197, 1985.

PAULA, L.F.; MARQUES, M.B. *Ajuste patrimonial e padrão de rentabilidade dos bancos privados no Brasil durante o Plano Real (1994/1998)*, 2001. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/ajuste_patrimonial_e_padrao_de_rentabilidade_dos_bancos.pdf. Acesso em Novembro de 2005.

PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. V. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A.M. *Contextualist Research: a natural way to link theory and practice*. In LAWLER (ed.) *Doing Research that is use ful in Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985a.

PETTIGREW, A.M. *Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics*. In PENNING, J.M. & Associates. *Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b.

PETTIGREW, A.M. *A Cultura das Organizações é Administrável?*. In FLEURY, M.T.L. *Cultura e poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.

RICHARDSON, R.J. et. al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, L. C. *Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado Brasileiro*. 2001. 607 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

TROSTER, R.B. *Concentração bancária*. Estudos Febraban. São Paulo, 2004. Disponível em: www.febraban.org.br. Acesso em dezembro 2005.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIDOTTO, C. A. *Crise e reestruturação de uma estatal financeira: o Banco do Brasil, do cruzado ao real*. Revista de Economia, 2000. Disponível em www.calvados.c3sl.ufpr.br. Acesso em Janeiro de 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso - planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.