

FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SÉRGIO LEMES RIBEIRO

**NO CENTRO DO PLANEJAMENTO: GARIMPANDO
AS ESTRATÉGIAS DO BANCO DO BRASIL E SEUS RESULTADOS**

RUBIATABA-GOIÁS
2007

SÉRGIO LEMES RIBEIRO

**NO CENTRO DO PLANEJAMENTO: GARIMPANDO AS
ESTRATÉGIAS DO BANCO DO BRASIL E SEUS
RESULTADOS**

Projeto apresentado à FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências da disciplina de Estágio Supervisionado, sob a responsabilidade do Prof. Serigne Ababacar Cissé Ba.

FICHA CATALOGRÁFICA

Ribeiro, Sérgio Lemes

No centro do planejamento : garimpendo as estratégias do Banco do Brasil e seus resultados / Sérgio Leme Ribeiro – Rubiataba - GO: FACER, 2007.
63f.

Orientador: Serigne Ababacar Cissé Ba (Mestre)

Monografia (Graduação) Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Curso de Administração.

Bibliografia.

1. Planejamento estratégico 2. Bancos – Organização I. . Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. II. Título.

CDU 658.512.2

FOLHA DE AVALIAÇÃO

SÉRGIO LEMES RIBEIRO

**NO CENTRO DO PLANEJAMENTO: GARIMPANDO
AS ESTRATÉGIAS DO BANCO DO BRASIL E SEUS RESULTADOS**

**COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

Orientador _____

Prof. Serigne Ababacar Cissé Ba, Mestre

2º Examinador _____

Profª. Rosângela da Silva Nunes, Mestre

3º Examinador _____

Profª. Fernanda Regina Nascimento, Doutora

DEDICATÓRIA

Esta Monografia é dedicada ao Maior ser de todo o Universo: Deus.

Dedico também a minha esposa Roseli e a meus pais, os quais foram meus companheiros dessa grande batalha e que ao longo dos anos contribuíram de forma impar, agregando conhecimento para que este valioso instrumento de estudo e pesquisa fosse desenvolvido com êxito.

AGRADECIMENTOS

Aquele que faz com poder inigualável do seu amor, transbordar nossos corações com uma única palavra – Deus.

Em algumas situações é difícil estabelecer a partir de quando relacionar nomes de pessoas a quem somos gratos. A dificuldade torna-se mais evidente quando se trata da elaboração de um Projeto Monográfico.

É um processo longo, um somatório das mais variadas contribuições em que muitas pessoas participam de forma direta e indireta. Tentar relacioná-las nesse momento é atestar nossa imperfeição mental. Quero aqui fazer uma menção especial a algumas pessoas.

Uma delas é o professor orientador Ms. Serigne Ababacar Cissé BA, que prestou valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto.

Em especial, gostaria de agradecer a minha esposa e minha família, por terem contribuído de forma ímpar, por terem mantido sempre o mesmo sorriso e disposição.

Agradeço também a todos os colaboradores do Banco do Brasil, pelo apoio prestado, fica aqui meu muito obrigado a todos vocês.

E também sou muito grato a todos que direta ou indiretamente, colaboraram e apoiaram-me sem os quais não poderia estar contabilizando em meu conhecimento, o capital intelectual adquirido.

LISTA DE SIGLAS

APL - Arranjo Produtivo Local.....
ATB - Acordo de Trabalho.....
BACEN - Banco Central.....
BB - Banco do Brasil.....
BCG - Boston Consulting Group,
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.....
BNDESPAR - BNDES Participações.....
BSC - Balanced Scorecard.....
CACEX - Carteira de Comércio Exterior.....
CDI - Certificado de Depósito Interbancário.....
CEF - Caixa Econômica Federal.....
CMN - Conselho monetário Nacional.....
CNSP - Conselho Nacional de Seguros Privados.....
CREAI - Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.....
CVM - Comissão de Valores mobiliários.....
DEST - Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais.....
DRS - Desenvolvimento Regional Sustentável.....
ECBB-OGN - Estratégia Corporativa Banco do Brasil – Orientação Geral de Negócios.....
FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador.....
FAZ - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social.....
FCVS - Fundo de Compensação e Variações Salariais
FDS - Fundo de Desenvolvimento Social.....
FGTS - Fundo Garantidor do Tempo de Serviço.....
FINAME - Financiamento de Maquinas e Equipamentos.....
FINEM - Financiamento a Empreendimentos.....
FINSOCIAL - Fundo de Investimento Social.....
FUNTEC - Fundo Tecnológico.....
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....
IRB - Instituto de Resseguros do Brasil.....
PAB - Posto de Atendimento Bancário.....
PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público.....
PAVG -Pilar Atacado Varejo e Governo.....
PDV - Plano de Demissão Voluntária.....
PIB - Produto Interno Bruto.....
PIF - Plano de Investimentos Financeiros.....
PIS - Programa de Integração Social.....
POA - Planejamento Operacional da Agência.....
PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil.....
SFH - Sistema Financeiro da Habitação.....
SFN - Sistema Financeiro Nacional.....
STN - Secretaria do Tesouro Nacional.....
SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito.....
SUSEP - Superintendência de Seguros Privados.....

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - As abordagens de Whittington e suas implicações.....	19
Figura 02 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	22
Figura 03 – O Processo Estratégico.....	23
Figura 04 – Estrutura da Matriz BCG.....	25
Figura 05 – Modelo das Cinco Forças de Porter.....	27
Figura 06 – O BSC e os Processos críticos.....	28
Figura 07 – Organograma do Sistema Financeiro Nacional.....	41
Figura 08 – A intermediação Financeira.....	53
Figura 09 – O Conglomerado Banco do Brasil.....	63
Figura 10 – Macro estrutura organizacional do Banco do Brasil.....	66
Figura 11 – Aderência à Estratégia do Acordo de Trabalho.....	80
Figura 12 – Principais Municípios do Vale do São Patrício.....	86
Figura 13 – Comparativo do BB em relação aos demais bancos no Vale do São Patrício.....	86
Figura 14 – Fluxograma de Estudo.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - As abordagens de Whittington e suas implicações.....	19
Figura 02 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	23
Figura 03 – O Processo Estratégico.....	24
Figura 04 – Estrutura da Matriz BCG.....	25
Figura 05 – Modelo das Cinco Forças de Porter.....	27
Figura 06 – O BSC e os Processos críticos.....	29
Figura 07 – Organograma do Sistema Financeiro Nacional.....	42
Figura 08 – A intermediação Financeira.....	54
Figura 09 – O Conglomerado Banco do Brasil.....	64
Figura 10 – Macro estrutura organizacional do Banco do Brasil.....	67
Figura 11 – Aderência à Estratégia do Acordo de Trabalho.....	81
Figura 12 – Principais Municípios do Vale do São Patrício.....	87
Figura 13 – Comparativo do BB em relação aos demais bancos no Vale do São Patrício.....	89
Figura 14 – Fluxograma de Estudo.....	97

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi efetuar uma análise das estratégias corporativas do Banco do Brasil, verificando conjuntamente, sua eficácia, seus efeitos e reflexos junto aos funcionários. Nessa perspectiva realizou-se um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, por meio de estudos de casos nas Agências de Carmo do Rio Verde, Ceres, Itapuranga, Itapaci, Rubiataba e Uruana. Iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre a conceituação do termo Estratégia, as principais escolas, os tipos de estratégias, juntamente com os diversos mecanismos utilizados para a construção das estratégias corporativas. Também caracterizamos o Sistema Financeiro Nacional, com ênfase no Banco do Brasil, objeto de análise da dissertação. Na seqüência, com base nos dados coletados em documentos do Banco do Brasil, foi possível conhecer o processo de elaboração do planejamento estratégico bem como a observância dos fatores estruturais e sistêmicos em nível estratégico e operacional. Por fim, expomos o resultado de entrevistas semi-estruturadas realizadas por meio de questionários aplicados junto aos gerentes das agências sobre questões relacionadas às estratégias do Banco. Os resultados da pesquisa mostram que há preocupação em disseminar e homogeneizar conhecimentos, além de buscar o empenho de todos no que se refere à estratégia corporativa e ao atingimento dos objetivos. O plano estratégico é elaborado de forma centralizada pelas diretorias e são repassadas às demais unidades. Nas agências não existe um modelo ou uma metodologia para elaborar o plano operacional, mas há um comprometimento de todos os funcionários na busca do atingimento dos resultados, contando, para isso, com recursos que a unidade tem à disposição para buscar a competitividade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Estratégias; Organização; Banco.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS
LISTA DE FIGURAS
LISTA DE GRÁFICOS
RESUMO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. PROBLEMA.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 Geral.....	14
3.2. Específicos.....	14
4. JUSTIFICATIVA.....	15
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
5.1 Conceituando Estratégia.....	16
5.2 A Estratégia e suas Escolas.....	18
5.3 Os Tipos de Estratégia.....	22
5.4 Ferramentas para de Criação de Estratégias.....	23
5.5 O Planejamento Estratégico.....	34
5.6 Missão e Objetivos de uma Organização.....	37
6. A ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	40
6.1 O Subsistema Normativo.....	42
6.2 O Conselho Monetário Nacional.....	42
6.3 O Banco Central do Brasil – BACEN.....	43
6.4 A Comissão de Valores Mobiliários – CVM.....	45
6.5 A Superintendência de Seguros Privados – SUSEP.....	46
6.6 O Subsistema de Intermediação.....	47
6.7 O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico E Social (BNDES).....	47
6.8 A Caixa Econômica Federal – CEF.....	48
6.9 O Banco do Brasil como um Banco Comercial.....	49
7. CONHECENDO O BANCO DO BRASIL.....	56
7.1 Apresentando o Banco do Brasil.....	56
7.2 A Elaboração do Plano Estratégico no Banco do Brasil.....	70
7.3 A Elaboração do Planejamento Operacional das Agências.....	81

7.4 Análise do Planejamento Estratégico do Banco do Brasil.....	83
8. CARACTERIZAÇÃO DO VALE DO SÃO PATRÍCIO.....	84
8.1 O Setor Financeiro no Vale.....	85
8.2 O Banco do Brasil no Vale do São Patrício.....	86
8.3 O Desempenho das Agências do BB No Vale.....	87
8.4 Análise das Estratégias do BB Aplicadas no Contexto Regional.....	87
9. METODOLOGIA.....	90
9.1 Classificação e Definição da Pesquisa.....	90
9.2 Procedimentos de Coleta de Dados.....	92
9.3 Modelo Analítico de Estudo.....	94
9.4 Limites da Pesquisa.....	95
10. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	96
11. CONCLUSÃO.....	106
11.1 Considerações Finais.....	107
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
13 APÊNDICES.	112

1. INTRODUÇÃO

O crescimento e o dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, o planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno.

A turbulência no ambiente empresarial gerou um clima de incerteza para a tomada de decisões, provocando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo ao contrário, forçadas a adotar uma postura pró-ativa em relação ao ambiente. Desta forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica, passaram a incorporar o ferramental de administração para o controle da turbulência ambiental.

Atualmente, a gestão empresarial de uma agência bancária, envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos. Além da necessidade do desenvolvimento de um processo de direção coerente, lógico e criativo, que ordene o comportamento das pessoas na organização e que possibilite cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis.

No início de nossa pesquisa fez-se o questionamento: Como as organizações idealizam, constroem e aplicam as estratégias corporativas no meio organizacional? E na intenção de responder a este e outros questionamentos surgiu o interesse aguçado de estudar as estratégias empresariais, e por trabalhar em uma instituição financeira de grande porte propus-me a estudar o processo de

planejamento estratégico do Banco do Brasil, comparar os seus resultados e medir seus reflexos junto a seus funcionários, de maneira a realizar um estudo que viesse a acrescentar melhorias ao processo junto a organização estudada.

Assim, diante da necessidade do universo da pesquisa o trabalho foi distribuído em quatro tópicos sendo: Referencial Teórico onde foram feitos vários conceitos sobre estratégias e planejamento estratégico, no título 6, A ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL, discorreram sobre diversos conceitos e fez-se uma caracterização do sistema como um todo; no tópico 7, CONHECENDO O BANCO DO BRASIL fez-se uma explanação bem clara da estrutura organizacional e da arquitetura estratégica do Banco; e, no tópico 8, CARACTERIZAÇÃO DO VALE DO SÃO PATRÍCIO, discorreu-se sobre a região e as agências foco da pesquisa. Em seguida, procurou-se delinear os caminhos metodológicos utilizados. Fez-se seguidamente a análise e comentários dos resultados e finalmente as considerações finais.

2 PROBLEMA

Diante da multiplicidade de conceitos e de técnicas, bem como das elevadas exigências no cumprimento de metas e atingimento de objetivos, percebe-se constantemente que muitos profissionais acabam por deixarem de lado importantes mecanismos capazes de auxiliá-los no atingimento de seus objetivos. Percebe-se ainda que muitos funcionários demonstram desconhecer as técnicas, as metodologias e ferramentas capazes de auxiliá-los no trabalho gerencial.

Neste contexto, este trabalho tem por objetivo medir o nível de conhecimento dos profissionais do Banco do Brasil sobre as estratégias corporativas da empresa, bem como o desempenho das agências do Vale do São Patrício. Além de procurar identificar as possíveis falhas no processo de planejamento do Banco que influenciam nos seus resultados, quer sejam estruturais ou humanas.

3 OBJETIVOS

3.1. GERAL

- ✓ O objetivo maior do estudo será conhecer e analisar as estratégias corporativas do Banco do Brasil.

3.2. ESPECÍFICOS

- ✓ Analisar a aplicação das metas definidas no planejamento, verificando sua eficiência.
- ✓ Diagnosticar os resultados do planejamento, com base na missão e objetivos da instituição.
- ✓ Avaliar seus efeitos sobre o público interno.
- ✓ Sugerir mudanças e adequações para a melhoria futura do planejamento.

4 JUSTIFICATIVA

Quando se observa empresas que atuam em mercados extremamente competitivos, como acontece com o Banco do Brasil, de imediato nos vem à mente a indagação de como conseguir ser competitivo, satisfazendo clientes e competindo com os concorrentes ao mesmo tempo sem, no entanto deixar de buscar os objetivos da organização?

De imediato a resposta que surge, leva para o fato de a organização saber elaborar e implantar suas estratégias corporativas.

No entanto em organizações como o Banco do Brasil, este processo muitas vezes pode passar despercebido por muitos, principalmente pelos funcionários que se encontram no nível operacional da organização.

Pensando na importância de se conhecer as estratégias corporativas como ferramenta de manutenção da competitividade empresarial e na mudança de cultura gerada pela adoção de práticas relacionadas a ações planejadas para se atingir os objetivos, é que foi proposto este estudo.

Assim, como contribuição teórica do estudo pode-se destacar a discussão melhorias no processo de elaboração do planejamento estratégico do Banco, de mecanismos para enfrentar as mudanças, dificuldades e adversidades. O trabalho contribui ainda para ampliar o conhecimento de funcionários, estudantes, pesquisadores e profissionais da área de administração sobre o sistema financeiro e as estratégias corporativas do Banco, bem como a estrutura e a relação com as agências.

Em termos práticos, o trabalho contribui para que os gerentes das agências, superintendentes e diretores tenham um melhor reflexo de como o planejamento estratégico deságua nas agências do Banco do Brasil e qual o nível de conhecimento e importância os funcionários lhe atribuem. Servindo assim, para que se repensem os métodos que estão sendo utilizados e procurem desenvolver uma metodologia buscando a manutenção da competitividade sistêmica da instituição.

Deste modo, este trabalho mostra-se relevante na medida em que efetua uma análise das estratégias do Banco do Brasil, com embasamento teórico para os temas abordados no estudo, de maneira que a parte teórica forneça sustentação à abordagem prática.

5 A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é apresentada uma revisão bibliográfica que fundamenta o estudo proposto. Abordando primeiramente a conceituação da palavra estratégia, e posteriormente, as escolas e principais correntes que tratam do assunto, os tipos de estratégias, em seguida fala-se dos mecanismos utilizados para a formação das estratégias empresariais, dando um especial foco ao Balanced Scorecard. Por fim, são abordados alguns temas freqüentemente empregados quando se fala de estratégia.

5.1 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

A palavra Estratégia é hoje em dia amplamente utilizada no meio empresarial e nas mais variadas literaturas especializadas, num primeiro olhar pode parecer um conceito simples e sem muitas variáveis.

Contudo, quando é proposto se fazer uma análise das literaturas existentes, percebe-se que o conceito de estratégia é tão variado quanto o número de autores que se dedicam a este tema. Neste trabalho não se pretende fazer uma exploração de todos os autores e suas definições, o que seria de sobremodo trabalhoso, procura-se sim, explorar os principais ícones do pensamento estratégico e suas definições sobre o conceito de estratégia.

Primeiramente, é preciso estudar a etimologia da palavra estratégia. O que segundo Bracker (1980) apud Whittington (2002, p. 16) o termo estratégia é de origem grega, da palavra *strategos* – “um general”, que vem de raízes cujo significado é “exército” e “liderar”. Hoskin (1990 apud WHITTINGTON, 2002, p 16) afirma que os conceitos militares de estratégia foram assimilados no meio empresarial em virtude de muitos dos primeiros organizadores das empresas americanas, da primeira metade do século XIX, ser de origem militar.

Quanto à definição do que vem a ser estratégia, podem-se encontrar várias citações, com a de Alfred Sloan:

O objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, e se em um caso específico o retorno a longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada. (SLOAN, 1963, apud WHITTINGTON, 2002).

Kaplan e Norton (2001), completa que a estratégia é citada como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação.

Outra definição que nos chama atenção pela sua abrangência:

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização. (FERNANDES, 2005, p. 7).

Este conceito merece destaque, pois o autor procurou em sua elaboração abranger aspectos como o ambiente, os recursos organizacionais, além de demarcar o caminho ou método para a formulação da estratégia, sem, contudo desprezar o cenário externo e os recursos disponíveis, para então se definir as metas e as ações que possibilitarão atingir os objetivos.

Mintzberg (2000) vai um pouco além, definindo não um, mas, cinco conceitos, que se relacionam com os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada. Mintzberg amplia o conceito de estratégia, ao apontar cinco entendimentos que se pode ter do conceito. São eles:

- *Estratégia como Plano*: Aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo;
- *Estratégia como Trama (Ploy)*: A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes;
- *Estratégia como Padrão*: Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção;
- *Estratégia como Posição*: Aqui a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado;
- *Estratégia como Perspectiva*: Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Têm relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Mintzberg (2000) sugere que, assim como as pessoas desenvolvem personalidades através da interação de suas características, também a organização desenvolve um caráter a partir da interação com o mundo através de suas habilidades e propensões naturais. O autor defende a necessidade da definição mais completa de estratégia, baseado na complementaridade das cinco definições.

Como se pode ver, pela multiplicidade de conceitos sobre o termo estratégia, faz surgir um ambiente bastante complexo, no qual o conceito tido como ideal, estará vinculado ao tipo de enfoque que é dado à palavra. Assim, no próximo tópico, serão definidos estes enfoques baseados em agrupamentos ou escolas de estratégias, bem como alguns de seus autores.

5.2. A ESTRATÉGIA E SUAS ESCOLAS

Na tentativa de determinação de modelos e na sistematização da literatura existem muitos autores se dedicaram ao trabalho de coletar e organizar os diversos conteúdos existentes.

Um destes autores é Richard Whittington. Sua obra caracteriza-se por seu conteúdo questionador dos padrões e modelos usualmente empregados. O autor eventualmente questiona a real necessidade do uso de estratégias pelas organizações, bem como os resultados das diversas estratégias usualmente empregadas.

Em Whittington (2002), o autor faz um agrupamento dos diversos pensadores em diferentes abordagens. Ele apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia. A *Abordagem Clássica*, a mais antiga e ainda a mais influente, conta os métodos do planejamento racional predominantes nos livros. A seguir a abordagem *Evolucionária* se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os *Processualistas* dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomoda pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. E a abordagem *Sistêmica* é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e os poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve. Essas abordagens se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo.

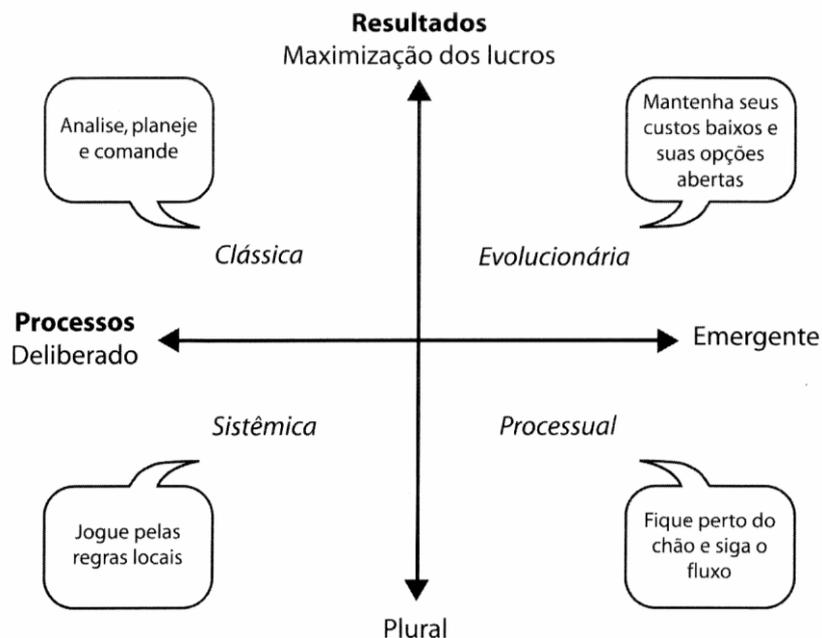


Figura 01: As abordagens de Whittington e suas implicações

Fonte: Whittington (2002, p.12)

Apesar de ser bastante consistente, as abordagens do autor não nos fornecem os subsídios necessários para uma real aplicabilidade em nosso contexto organizacional, assim sendo, neste trabalho não seguimos as abordagens propostas pelo autor, que aqui foram utilizadas apenas como forma de enriquecimento do conhecimento.

Outro autor que procurou estruturar as teorias e autores em o que ele chamou de “escolas” foi Henry Mintzberg, juntamente com Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, em sua obra intitulada Safári de Estratégia, um roteiro pela selva do planejamento estratégico.

Em sua obra, Mintzberg (2000), faz um agrupamento dos mais variados tipos de pensamentos sobre estratégia surgidos ao longo do tempo no que ele chama de “escolas”, as quais se baseiam na maneira como as estratégias são formadas, a saber:

- ✓ Escola do design: nesta escola, a formulação de estratégia é tida como um processo de concepção;
- ✓ Escola do planejamento: aqui o processo de formulação das estratégias se dá como um processo formal;
- ✓ Escola do posicionamento: nesta escola o processo de definição

- das estratégias apresenta-se como um processo analítico;
- ✓ Escola empreendedora; na escola do empreendedorismo é um processo visionário;
 - ✓ Escola cognitiva: aqui o autor afirma que as estratégias são formadas por meio de um processo mental;
 - ✓ Escola de aprendizado: na escola do aprendizado é tido como um processo emergente;
 - ✓ Escola do poder: nesta, o processo se dá por meio de negociações e de políticas;
 - ✓ Escola cultural: aqui a estratégia se forma por meio de um processo coletivo;
 - ✓ Escola ambiental: na escola ambiental a estratégia é formada através de processos reativos;
 - ✓ Escola de configuração: nesta última, a estratégia é vista como um processo de transformação.

Nos estudos que se seguem, adotaram-se por base os trabalhos de Mintzberg, por acreditar que são os que de melhor forma respondem ao contexto deste trabalho, e por ser o que melhor enquadra as estratégias organizacionais do Banco do Brasil.

5.2.1 A Escola do Posicionamento: Um Processo Analítico

Seguindo as teorias de Henry Mintzberg, uma maior ênfase será dada ao grupo teórico que o autor chama de “Escola do Posicionamento”, em virtude de ser esta classificação que melhor traduz o modelo estratégico adotado pelo Banco do Brasil.

A terceira das escolas prescritivas, conforme classificação de Mintzberg (2000), denominada do *posicionamento*, foi a visão dominante da formação da estratégia nos anos 80, no seguimento de trabalhos anteriores sobre posicionamento estratégico, no meio acadêmico (nomeadamente de Hatten e Schendel) e na consultoria (do Boston Consulting Group e o projecto PIMS), todos precedidos por uma extensa literatura sobre estratégia militar, que remonta a Sun Tzu, em 400 a.C.

Nesta perspectiva, a estratégia resume-se a posições genéricas,

selecionadas através de análises formalizadas de conjunturas industriais. O planejador torna-se desta forma analista. O que demonstrou ser particularmente lucrativo para ambos, consultores e acadêmicos, que puderam fincar os dentes em dados sólidos e promover as suas "verdades científicas" em jornais e empresas. Esta literatura cresceu em todas as direções, para incluir grupos estratégicos, cadeias de valor, teorias do jogo e outras idéias - mas sempre de acordo com este pendor analítico.

Pode-se dizer que, com sua ênfase em análise e em cálculos, a escola de posicionamento reduziu seu papel da formulação de estratégia para a condução de análises estratégicas em apoio a esse processo (pois ele prossegue em outros caminhos). A formulação de estratégias é um processo muito mais rico, confuso e dinâmico que aquele, ordenado e estático, descrito nesta escola. Assim, o papel do posicionamento é de apoiar o processo, não de sê-lo.

Esta escola acrescentou conteúdo à escola de planejamento, uma realização nada desprezível, ao mesmo tempo em que mudou o papel do planejador para aquele de analista. E claro que, na prática, as técnicas de planejamento nunca funcionaram realmente para a formulação de estratégias, passo que as de análise conseguiram informar o processo de forma significativa.

A análise da estratégia pareceria apropriada para a formulação de estratégias se as condições fossem suficientemente estabelecidas e estáveis para oferecer dados adequados que pudessem ser analisados em um único centro. Entretanto, essa análise nunca deveria dominar o processo. Sempre é preciso levar em conta uma série de fatores intangíveis ao lado dos tangíveis. Em ou palavras, nenhuma lei de análise de estratégias semelhante à de Gresham, pela qual os dados tangíveis eliminam os intangíveis e um portfólio de posições elimina o pensamento a respeito de uma perspectiva integrada, pode operar, na prática ou em pesquisa. Nos casos em que a análise dos números ou mesmo a leitura dos resultados impediu os estrategistas ou pesquisadores de entrar no mundo tangível de produtos e clientes. então a escola de posicionamento prestou um desserviço à administração estratégica.

Por outro lado, deve-se considerar que a escola de posicionamento fez importante contribuição à administração estratégica. Esta escola abriu enormes avenidas às pesquisas e forneceu um poderoso conjunto de conceitos à prática. Mas as pessoas devem utilizá-los e desenvolver uma síntese que abranja uma

perspectiva mais ampla dentro desta escola de pensamento e, mais importante, encontrar maneiras de combiná-la com as visões das outras escolas. Em outras palavras, a escola de posicionamento deve usar sua poderosa base não para restringir a visão estratégica, mas para ampliá-la.

5.3. OS TIPOS DE ESTRATÉGIA

Para Mintzberg (2000) as estratégias podem sofrer variações quanto ao modo como são concebidas, segundo o autor estas se divide em três: deliberadas, irrealizadas e emergentes. As estratégias deliberadas são aquelas que foram perfeitamente alcançadas conforme o planejado. Já as irrealizadas são as que em algum ponto não conseguiram atingir seu objetivo. Por fim as estratégias emergentes são as que vão surgindo através de providências que foram tomadas no decorrer do tempo e que convergiram com o tempo para uma convergência ou padrão, conforme nos mostra a figura 02.

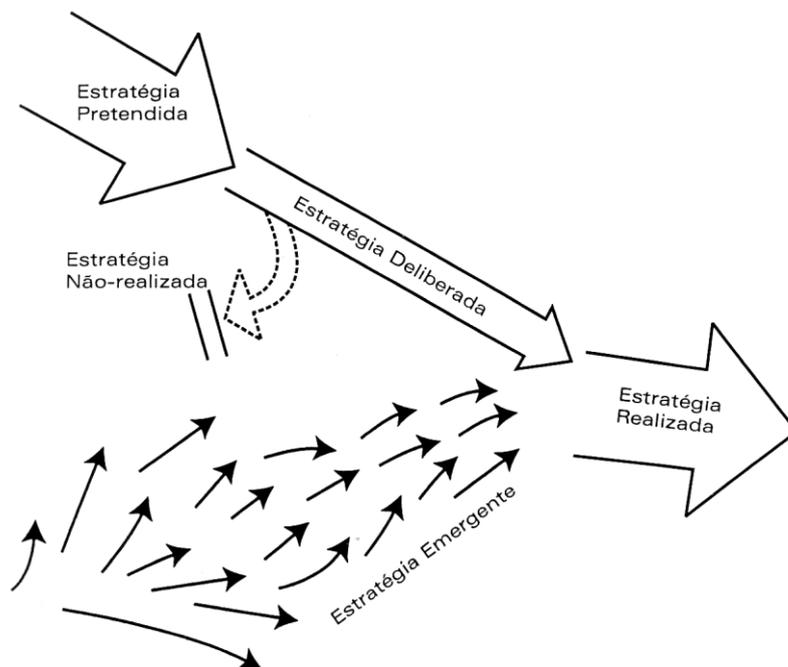


Figura 02 – Estratégias deliberadas e emergentes

FONTE: Mintzberg (2000, p.18).

Ainda segundo Mintzberg (2000), a estratégia considerada ótima, é aquela

que encontra um meio termo entre as deliberadas e emergentes, visto que segundo ele uma estratégia formada somente por meio de deliberação pressupõe previsão brilhante, enquanto que aquela que é somente emergente demonstra total falta de controle.

Este trabalho deteve-se a estudar a escola do posicionamento, por ser a que melhor enquadra os métodos de determinação de estratégias da empresa objeto do estudo, o que será visto mais à frente.

5.4 FERRAMENTAS PARA CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

No exercício para se criar uma estratégia que vá ao encontro das necessidades das organizações, os gestores dispõem de vários modelos de ferramentas que foram criados pelos pensadores e estudiosos do tema ao longo dos anos.

Fernandes (2005) nos apresenta um modelo que esboça não só o ambiente e seus aspectos, com também os diversos passos utilizados no decorrer do processo de análise e formulação das estratégias, conforme vemos na figura.

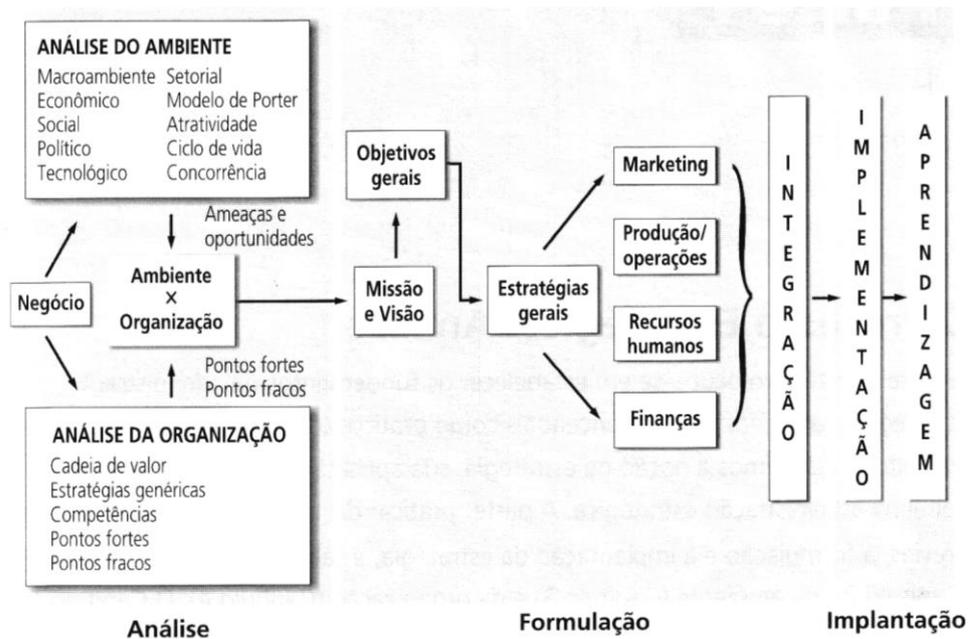


Figura 03 – O Processo Estratégico

Fonte: Fernandes (2005).

Assim sendo, podem citar-se como os principais métodos de criação e formulação de estratégias corporativas:

5.4.1 Análise SWOT

Segundo Balestrin (2004) o modelo de análise SWOT surgiu nos anos 60 por meio dos trabalhos de Alfred Sloan na GM, tendo sido resgatado mais tarde por Andrews, o qual pretendia um modelo de formulação de estratégias que buscava atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

O modelo é composto por quatro elementos que procuram a determinação das capacidades internas como as possibilidades externas, que são: a avaliação dos pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos (Weaknesses) da organização, juntamente com a determinação das oportunidades (Opportunities) e das ameaças (Threats) no ambiente em que a organização atua.

De posse da análise do ambiente ao diagnóstico do negócio, conduzido pela análise SWOT, o leitor terá elementos mais do que suficientes para formular a estratégia da organização. Afinal, olhando para o mercado, enxergamos várias oportunidades e ameaças no negócio. Olhando para a organização, enxergamos pontos positivos e pontos a serem aprimorados. (FERNANDES, 2005, p. 137).

O modelo SWOT, conforme destaca Balestrin (2004), sofre muitas críticas que o acusam de ser altamente determinista com relação aos executivos.

5.4.2 Matriz de Crescimento e Participação (Matriz BCG)

Balestrin, (2004) destaca que o modelo foi criado pela Boston Consulting Group em meados dos anos 60. Ainda segundo o autor esse modelo foi desenvolvido para a análise do planejamento de portfólio e alocação de fundos entre vários negócios de uma empresa.

O objetivo principal dessa matriz está em relacionar os vários negócios da empresa, conforme a participação relativa no mercado e o crescimento deste, identificando os negócios e ou produtos que atuam como geradores de caixa para a empresa, bem como aqueles que deverão ser desativados, em função do consumo de recursos. (FERNANDES, 2005).

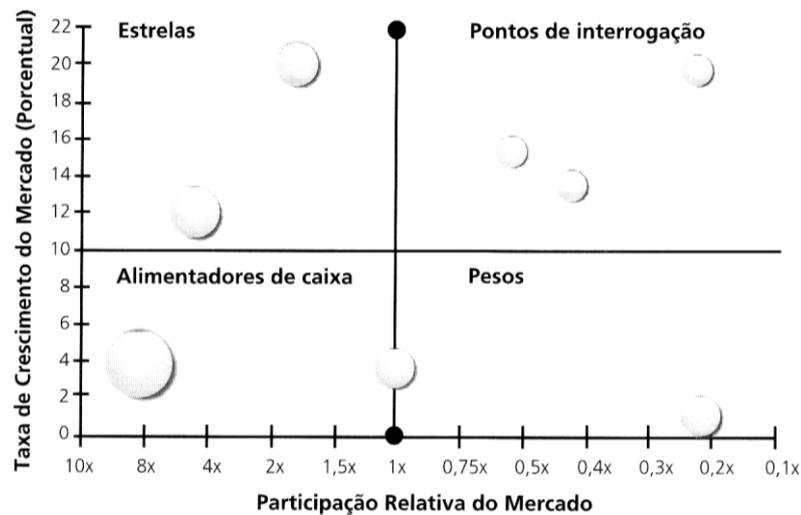


Figura 04 – Estrutura da Matriz BCG.

Fonte: FERNANDES, 2005.

Ainda segundo Fernandes (2005), a matriz apresenta eixos vertical e horizontal, representando a taxa de crescimento do mercado e a participação do mercado respectivamente, já as quatro células significam as possíveis combinações de participação e crescimento no mercado.

O autor ressalta ainda que, cada célula possui nomenclatura própria. A chamada “pontos de interrogação” representa os negócios que possuem altas taxas de crescimento e baixa participação no mercado; a célula “estrela” possui os negócios ou produtos bem-sucedidos, possuindo liderança de mercado, porém, não geram muito caixa; os “alimentadores de caixa” são os produtos inseridos em mercados com pequenas taxas de crescimento, mas com participação relativamente boa; já os “pesos” são aqueles com baixa participação em mercados com baixo crescimento, representam os produtos em fase de declínio, os quais deveriam ser abandonados ou vendidos.

5.4.3 Análise Estrutural da Indústria (Modelo das Cinco Forças de Porter)

Outro método de criação de estratégias empresariais foi desenvolvido por Michael Porter, conforme afirma Balestrin (2004), este modelo teve início na década de 80, e “busca diagnosticar as ameaças e oportunidades de uma indústria, em termos de lucratividades”. Para o autor essas forças podem determinar a rivalidade e competitividade do negócio, por terem a capacidade de influenciarem os preços, os

custos e os investimentos necessários à empresa.

Fernandes (2005, p. 69), enumera as cinco forças como sendo:

- a) Ameaça de novos concorrentes;
- b) Rivalidade em relação aos concorrentes existentes;
- c) Ameaça de produtos e serviços substitutos;
- d) Poder de compra dos clientes; e,
- e) Poder de negociação dos fornecedores.

A lógica subjacente ao modelo é que, quanto maior a força, menor a rentabilidade estrutural do setor e, conseqüentemente, da empresa. Assim, no limite, um setor com forte concorrência, fornecedores e compradores poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo. (FERNANDES, 2005).

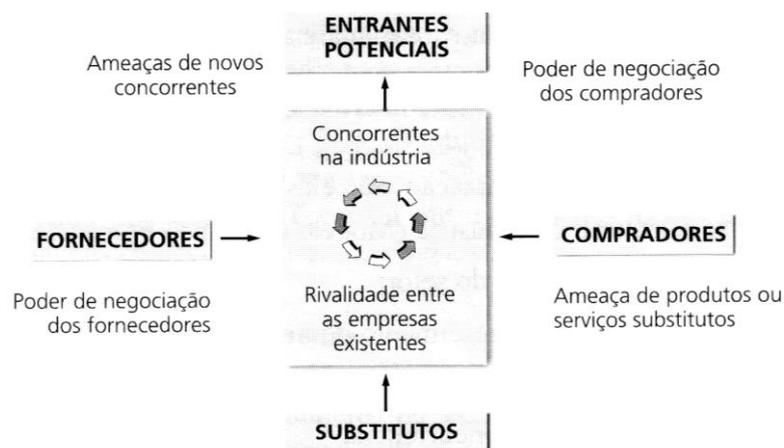


Figura 05 – Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: Porter, 1986 apud Fernandes, 2005.

5.4.4 Análise das Estratégias Genéricas

Este modelo que é apresentado a seguir também provém também de Porter, através do qual Porter (1986 apud FERNANDES, 2005), propõe que a empresa busque ocupar uma posição de liderança de mercado, com retornos superiores em custos, diferenciação ou enfoque.

Entende-se por *liderança em custo*, como uma estratégia que se realiza por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para a redução dos custos de operação. Fernandes (2005).

Segundo Fernandes (2005), a estratégia de *diferenciação* consiste em

diferenciar os produtos ou serviços que compõem o portfólio da empresa, a fim de se criar algo único no âmbito de todo setor em que a empresa esta inserida.

Por fim, a estratégia baseada no enfoque (foco) é definida por Fernandes (2005), como sendo aquela na qual se escolhe um grupo, um segmento de produtos ou um determinado mercado, procurando atendê-lo de forma segmentada, a fim de descobrir os nichos de mercado.

a estratégia de enfoque é específica ao negócio e envolve uma combinação de diferenciação e mesmo de liderança em custo, se a primazia é oferecer custos mais baixos para um dado grupo de clientes. (FERNANDES, 2005).

A empresa que adota o modelo de estratégias Genéricas deve escolher em qual dos segmentos pretende focar, uma vez que seria demasiadamente difícil conseguir a liderança em mais de um segmento simultaneamente.

5.4.5 *Balanced Scorecard (BSC)*

Neste tópico dedicaremos especial atenção a esta ferramenta de análise, por se tratar do modelo adotado pelo Banco do Brasil desde 1998, nas avaliações de desempenho dos funcionários e a partir de 2000 passaram a integrar também os documentos estratégicos, como o Plano Diretor e o Plano de Mercados.

Com o passar do tempo muitos métodos de criação e avaliação de desempenho das estratégias empresarias baseados apenas nos indicados financeiros e contábeis, pouco a pouco, se tornaram obsoletos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) apud Fernandes (2005) o BSC tem a capacidade de traduzir a estratégia em objetivos e medidas, organizadas em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, não se limita a mensurar desempenho, mas, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, também comunica e auxilia na implementação de estratégia em todos os níveis da empresa, buscando alinhamento dos objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia e formando um fluxo de causa e efeito. (BANCO DO BRASIL, 2006).

Fernandes (2005), ainda acrescenta que o BSC tem como capacidade, a criação de uma estrutura, uma linguagem para a comunicação da missão e da estratégia, o que se dá por meio de indicadores de desempenho que informa aos

funcionários sobre os níveis de sucesso atual e futuro.

Na figura 06, pode-se observar o balanced scorecard visto como um sistema gerencial, o qual trata dos processos críticos da gestão empresarial.

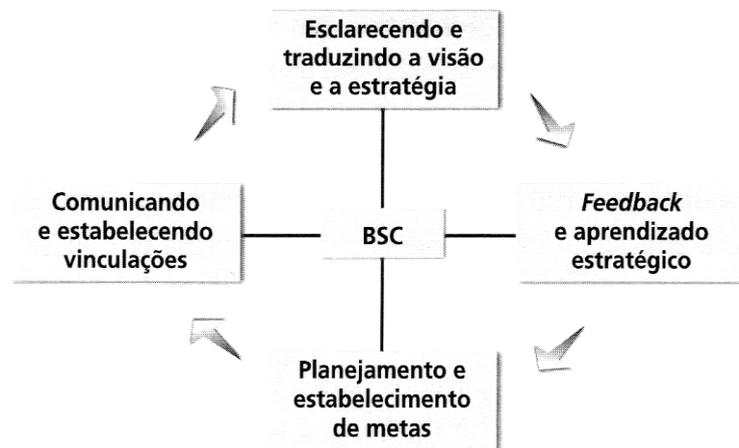


Figura 06 – O BSC e os Processos críticos.

Fonte: Kaplan e Norton apud Fernandes (2005).

Em decorrência dos processos críticos vistos na figura acima, o BSC foca as ações em quatro perspectivas decorrentes destes processos, conforme destaca Fernandes (2005) que são:

a) Perspectiva Financeira

Representa o conjunto de objetivos e indicadores relacionados a temas financeiros que atende predominantemente aos interesses dos acionistas e a sustentabilidade dos negócios.

No Banco, essa perspectiva contempla dois itens, a saber:

- ✓ Resultado Econômico: que tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos a performance de resultados. São exemplos de indicadores: resultado da unidade, incremento de receitas, redução de despesas, etc.
- ✓ Estratégia e Operação: tem como objetivo, realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante para o período avaliatório e que contribui para o atingimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. (BANCO DO BRASIL, 2006).

b) Perspectiva Clientes

Em relação a essa perspectiva o BSC apresenta alguns critérios que podem ser considerados comuns e alguns mais específicos e inovadores, que são sempre norteados pelas características de equilíbrio entre os setores da empresa. Fernandes (2005).

Ainda segundo, Fernandes (2005), os indicadores mais utilizados na perspectiva clientes dizem respeito à participação de mercado, à satisfação de clientes e à intensidade que cada unidade de negócio possui em termos de captar e fidelizar clientes.

O Banco do Brasil possui uma visão muito clara desta perspectiva, definindo-a como “sendo um conjunto de indicadores de desempenho que estão relacionados aos clientes e que contribuem para potencializar os resultados financeiros”. (BANCO DO BRASIL, 2006).

c) Perspectiva Processos Internos

Esta perspectiva apresenta-se como um instrumento capaz de medir a inovação e as mudanças nos produtos e processos operacionais da empresa que possibilitando uma visualização dos resultados corporativos. Banco do Brasil (2006).

Na visão de Fernandes (2005), esta perspectiva faz-se necessária, a partir do momento em que, cabe a organização avaliar o grau de eficiência produtiva e dos serviços oferecidos aos clientes, bem como pós-vendas, bem como processos que refletem o gerenciamento da marca e qualidade de produção.

d) Perspectiva Aprendizado e Crescimento Funcional

Essa última perspectiva procura medir o capital intelectual da empresa. Medindo a capacidade de retenção de talentos, motivação, satisfação interna e produtividade. Ela ainda pode ser usada para avaliar o nível de criatividade e de alinhamento dos colaboradores com as estratégias da empresas, com vista a racionalização de processos, agregação de valores, serviços e etc. Fernandes (2005).

No Banco do Brasil, conforme demonstra Banco do Brasil (2006), essa perspectiva é desdobrada em duas novas, a saber:

- ✓ Perspectiva Comportamento Organizacional: definida como o conjunto

de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, à qualidade de vida e ao respeito à individualidade e a satisfação dos funcionários, o qual potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa a forma de relacionamento da Empresa com os funcionários que produz reflexos na sua competitividade.

- ✓ **Perspectiva Sociedade:** esta reflete o conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios e ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o BB se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental. (BANCO DO BRASIL, 2006).

As Perspectivas do Balanced Scorecard, na defesa do modelo por eles proposto, Kaplan e Norton (2001), sugerem que, as quatro perspectivas do Balanced Scorecard têm-se revelado, adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo e não como uma camisa de força. Não existe um teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível, que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

5.4.5.1 Gerenciando a Estratégia com o Balanced Scorecard - BSC

O fato de que as pequenas e médias organizações que não estão cientes da sua estratégia têm uma tendência de descontinuidade. Focaliza sob uma visão sistêmica e necessidade destas organizações (gerentes), adotarem um sistema, para acompanhar a estratégia e medir o seu desempenho, ressaltando a possibilidade da utilização do Balanced Scorecard. Além disto, identifica etapas que devem ser seguidas a fim de permitir a execução de processos críticos da gerência sob as várias perspectivas adotadas por este sistema de gestão da estratégia.

Faz-se necessário que os empresários das Pequenas Empresas se conscientizem da necessidade de introduzir melhorias nos seus processos gerenciais visando desenvolver competências para aumentar as suas chances de competir nesta nova era; capitalismo intelectual.

Muitas empresas ao serem criadas voltam sua preocupação para atrair clientes e compor uma estrutura física, mesmo que a mínima necessária, acreditando que estas atitudes lhe garantirão a sobrevivência. No entanto, não há uma preocupação em determinar qual será sua estratégia para acompanhar as mudanças que ocorrem na economia e direcionar suas ações de forma que se

mantenham competitivas.

Partindo da premissa que se a empresa não sabe quais são as suas metas ela conseqüentemente se perderá no caminho, ou seja, ela encerrará suas atividades. É necessário alertar para a necessidade das pequenas empresas, sob uma visão sistêmica, adotarem um sistema de gerenciamento da sua estratégia. Para que este processo de gestão seja uma atividade rotineira na empresa, sugere-se a adoção de gestão da estratégia, Balanced Scorecard, idealizado por Kaplan e Norton nos anos 90.

Para Kaplan e Norton (2001), O Balanced Scorecard, é basicamente um mecanismo para implementação da estratégia, não para sua formulação, qualquer que seja a abordagem utilizada, para a formulação de sua estratégia. O Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas.

É necessário ressaltar que o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia, e que ao fazê-lo, soluciona umas das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo”.

Para Kaplan e Norton (2001), o Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relações aos processos financeiros, dos clientes dos processos internos, e por fim dos funcionários e sistemas, afim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (2001), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e

investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos,

Ao ser compreendido como um Sistema de Gestão Estratégica, o BSC viabiliza processos gerenciais críticos através de 4 (quatro) passos:

- **Esclarecer e Traduzir a Visão a Estratégia:** O primeiro processo permite aos gestores criar consenso acerca da Visão e Estratégia da organização. A Visão e a Estratégia devem ser expressas como um conjunto integrado de medidas e objetivos bem definidos e sob várias perspectivas, para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e sucesso esperado, este procedimento nas pequenas empresas é facilitado pelo pequeno número de pessoas envolvidas na criação do consenso.
- **Comunicar e Associar Objetivos e as Medidas Estratégicas:** O segundo passo é a mobilização, todos os integrantes da empresa para ações dirigidas a consecução dos objetivos. Isso faz com que todos entendam a estratégia adotada por sua área e com ela se integra aos fatores globais dá sucesso.
- **Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas:** O terceiro passo, busca integrar os planos financeiros e estratégicos. Utilizando as medidas do BSC como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, os empresários podem concentrar a sua atenção que visam alcançar os objetivos estratégicos à longo prazo sem prejuízo dos objetivos a curto prazo.
- **Melhorar o Feedback e o Aprendizado Estratégico:** O quarto passo, é considerado o aspecto mais inovador, aquele que realmente cria um diferencial competitivo sustentável. Como podem surgir novas oportunidades ou respostas a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico, os empresários devam avaliar se os objetivos continuam válidos. Caso contrário, a estratégia deve ser ajustada e reavaliada à luz dos acontecimentos e do desempenho mais recente.

O Balanced Scorecard procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

A interrelação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito. A importância dessas

relações é enfatizada por Kaplan e Norton (2001), ao relatarem que: “A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico, dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização como compreendem como as peças se encaixam, como seu papel influencia o papel da outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam”.

Olve, Roy e Wetter (2001) lembram que, em muitos casos, os gestores possuem tais relações mapeadas de forma intuitiva. À medida que tais relações, torna-se mais fácil discuti-las e compartilha-las como o restante da empresa.

Sendo assim, fica claro que o Balanced Scorecard preenche a lacuna da grande maioria dos sistemas gerenciais, que é a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia utilizada, e quando utilizado em pequenas empresas facilita o processo de gerenciamento ajudando a estas na manutenção da sua sobrevivência ao permitir a gestão da sua estratégia.

Os processos gerenciais constituídos a partir do scorecard asseguram que a empresa fique alinhada e focada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o Balanced Scorecard torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação e pode ser utilizado com grande sinergia pelas empresas, e por envolver um menor número de pessoas torna-se mais fácil a sua implementação.

O processo de elaboração de Balanced Scorecard (BSC) deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização. Não existe uma seqüência padrão de passos a cumprir, devendo ser adaptada conforme a aplicação.

O Balanced Scorecard, é um caminho para a resposta aos vários questionamentos e necessidade das pequenas empresas. É importante lembrar que neste momento, não busca-se preencher as lacunas com explicações econômicas, mas outras perspectivas, tais como: do cliente, do processo interno, aprendizado e crescimento, devem ser visualizadas em conjunto para uma compreensão da real situação como um todo, permitindo ao pequeno empresário uma visão sistêmica da empresa e do meio ambiente em que ela opera.

Os indicadores econômicos são os mais adequados para traduzir em termos tangíveis as conquistas da empresa, mas, deve refletir tanto as conquistas

na perspectiva econômica/financeira, quanto na dos clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem em que em o conjunto reflete o quanto foi, ou não, agregado de riqueza, a montagem destas perspectivas na pequena empresa para o acompanhamento estratégico, possibilita identificar novos caminhos e oportunidades para o desenvolvimento empresarial.

Porém, não se deve esquecer que as três outras perspectivas, além de conduzirem para um desempenho financeiro superior, também são necessárias como indicadores de tendência, uma vez que permitem a identificação de variações indesejáveis que só apareceriam nos indicadores financeiros de forma tardia.

Esperar que a perspectiva econômica seja a resposta a todos os questionamentos, seria incorrer no velho erro, avaliar o desempenho da empresa única e exclusivamente através de medidas financeiras tradicionais. A perspectiva econômica deve ser o ponto de partida, principalmente uma forma do pequeno empresário acompanhar a estratégia pré-determinada para possibilitar mudanças tempestivas e se manter competitivo.

5.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados de oportunidade.

Atualmente a gestão empresarial envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários, para o alcance dos objetivos, além da necessidade do desenvolvimento de um processo de direção coerente, lógico e criativo, que ordene o comportamento das pessoas na organização e que possibilite cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis.

Para que a empresa se torne competitiva no mercado globalizado, deve aperfeiçoar continuamente produtos, técnicas de venda, processos etc., procurando adaptar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. O planejamento estratégico auxilia os dirigentes a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como

principal característica à flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcione uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão, no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Desta forma o planejamento contínuo tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da empresa. (OLIVEIRA, 1996).

O planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação. Este processo é de grande valia para o administrador, tendo em vista o alcance de otimização da empresa, mas, ao mesmo tempo, é necessário haver um esforço para se antecipar aos possíveis problemas, bem como estar capacitado para usufruir da oportunidade que poderão surgir.

Apesar da importância do planejamento estratégico e dos avanços na sua aplicação para a tomada de decisão nas organizações, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. Segundo Oliveira (1996), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

No entanto, o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado, resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido as constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade.

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos

cursos de ação a serem seguidos para a sua consecutivação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Oliveira (1996), a teoria aparece com base de sustentação no processo decisório. E nesta atual conjuntura de constantes mudanças nos ambientes organizacionais, a teoria ganha importância extra sobre a prática. Esta fica como sedimentação de uma evidência passada, procurando evitar a ocorrência de erros anteriores, bem como proporcionar melhor base de conhecimento sobre a realidade da empresa considerada. Este processo só vai consolidar-se com o conhecimento da teoria, que vai servir de balizamento no processo decisório do executivo.

Enfatiza-se também que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. Portanto, o básico deste momento é o executivo escolher a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico bem como o profissional que o auxiliará neste delineamento (consultor ou executivo).

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar também a explicitação dos alvos ou situações a serem alcançadas pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas orientações de atuação.

O horizonte de um plano estratégico realmente é para a maioria das atividades de vários anos, mas isto não implica que este plano não possa ser refeito todos os anos. Nós temos de enxergar longe para podermos agir corretamente no curto prazo. Existem diversos autores e definições para o tema, dentre alguns, podemos mencionar:

O planejamento estratégico como o “processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”. Este processo estabelece como a organização se relaciona com o ambiente, lida com os acontecimentos e probabilidades e resulta em um plano estratégico. Afirmam ainda que, o planejamento possui dois aspectos básicos e que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do apóiam-se em dois métodos, plano ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo à organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los. (STONER; FREEMAN, 1999).

Pode-se dizer ainda que o conceito de Planejamento Estratégico, ou mesmo o conceito mais amplo de Estratégia sempre estiveram presentes na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não sistemática. Mesmo na época em que a economia era menos complexa e a facilidade de colocação dos produtos no mercado era maior, fica difícil de imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de prospecção sobre o futuro, ou que evitassem conhecer mais a fundo a natureza de seus negócios, pois afinal, não há forma melhor para se definir os conceitos de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico do que: conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da empresa; procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo.

Assim, Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico são partes integrantes do pensamento empresarial. Em tempos passados, quando a atividade de produção se caracterizava por unidades empresariais mais compactas, negócios com dimensões mais reduzidas, mercados limitados geograficamente, venda garantida para a produção realizada - exceto em períodos de crise - e menor turbulência ambiental, a atividade de pensar estrategicamente os negócios se limitava à sua restrita necessidade.

5.6 MISSÃO E OBJETIVOS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Neste tópico pretende-se estudar mais um conceito de suma importância dentre os quesitos que fazem parte do rol de temas relacionados ao estudo das estratégias de uma organização. Iniciou-se este estudo pelo esforço em conceituar o significado da palavra missão dentro da realidade das organizações, o que pode ser definido como:

A missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de missão, podem-se acrescentar os valores da organização que também nortearão toda a estratégia da empresa. (ALMEIDA, 2003, p.15)

É a definição que é dada para apresentar ao mercado, aos funcionários, acionistas e parceiros de negócio para que a Empresa existe, qual é sua finalidade. A missão é a razão da existência de uma instituição, definida como "uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa". (OLIVEIRA, 1996, p.116).

A missão é a razão de ser da organização, estabelece a meta geral. Estabelecer a missão é uma etapa crítica para estabelecer a diretriz, pois deve refletir o resultado da análise do ambiente. Na missão inclui-se o tipo de produto, quem são os clientes e que valores possuem. É uma declaração ampla da diretriz. Ainda segundo Almeida (2003, p. 30):

Os objetivos é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo geral: ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo.

Os objetivos organizacionais são metas para a qual a organização direciona seus esforços. O texto usa os termos meta como os objetivos da organização. Sem objetivos e sua comunicação efetiva o comportamento nas organizações podem tomar qualquer direção. Há dois tipos de objetivos: a curto e a longo prazo. Os de curto prazo são mais específicos e se refletem a o que, quem, quando e onde.

Os objetivos devem ser vários, e não um só, para atingir todas as áreas importantes ao funcionamento. Existem oito áreas-chave: posição no mercado (que se está tentando alcançar); inovação (quais metas querem atingir); produtividade, níveis de recursos (quantidade de ativos que devem ser mantidos), lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social (retorno para a sociedade). As organizações de uma forma ou outra tem seus objetivos. Diversas diretrizes têm sido desenvolvidas para auxiliar com objetivos de alta qualidade.

6. A ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Neste novo capítulo, pretende-se tecer alguns comentários sobre o sistema financeiro nacional, passando por sua história, as instituições que o compõe e seus papéis e funções, tudo isso com a finalidade de entendermos neste capítulo, qual a importância do Banco do Brasil neste sistema.

O Sistema Financeiro Nacional – SFN teve sua criação regulamentada pela Lei da Reforma Bancária nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, quando foram criados também o Conselho Monetário Nacional – CMN e o Banco Central do Brasil – o BACEN, e várias instituições financeiras de intermediação financeira, entre as quais podemos citar as que integram o Sistema Financeiro da Habitação – SFH.

Posteriormente, foram incorporados ao quadro institucional do sistema a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, que foi criada pela Lei nº. 6.385, de 7 de dezembro de 1976 e, recentemente, em 21 de setembro de 1988, através da Resolução nº. 1.524 do BACEN, os Bancos Múltiplos. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Uma definição que nos chama atenção pela sua abrangência é de Fortuna (2001, p. 17) onde o autor conceitua o sistema financeiro como: “um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”.

O Sistema Financeiro Nacional caracteriza-se por possuir uma estrutura que é condicionada às estruturas internas e externas do Brasil. Sendo assim, cada padrão tem sua complexidade de acordo com as necessidades básicas necessárias ao gerenciamento financeiro e econômico do país. A figura a seguir nos mostra a representação do Sistema Financeiro Nacional.

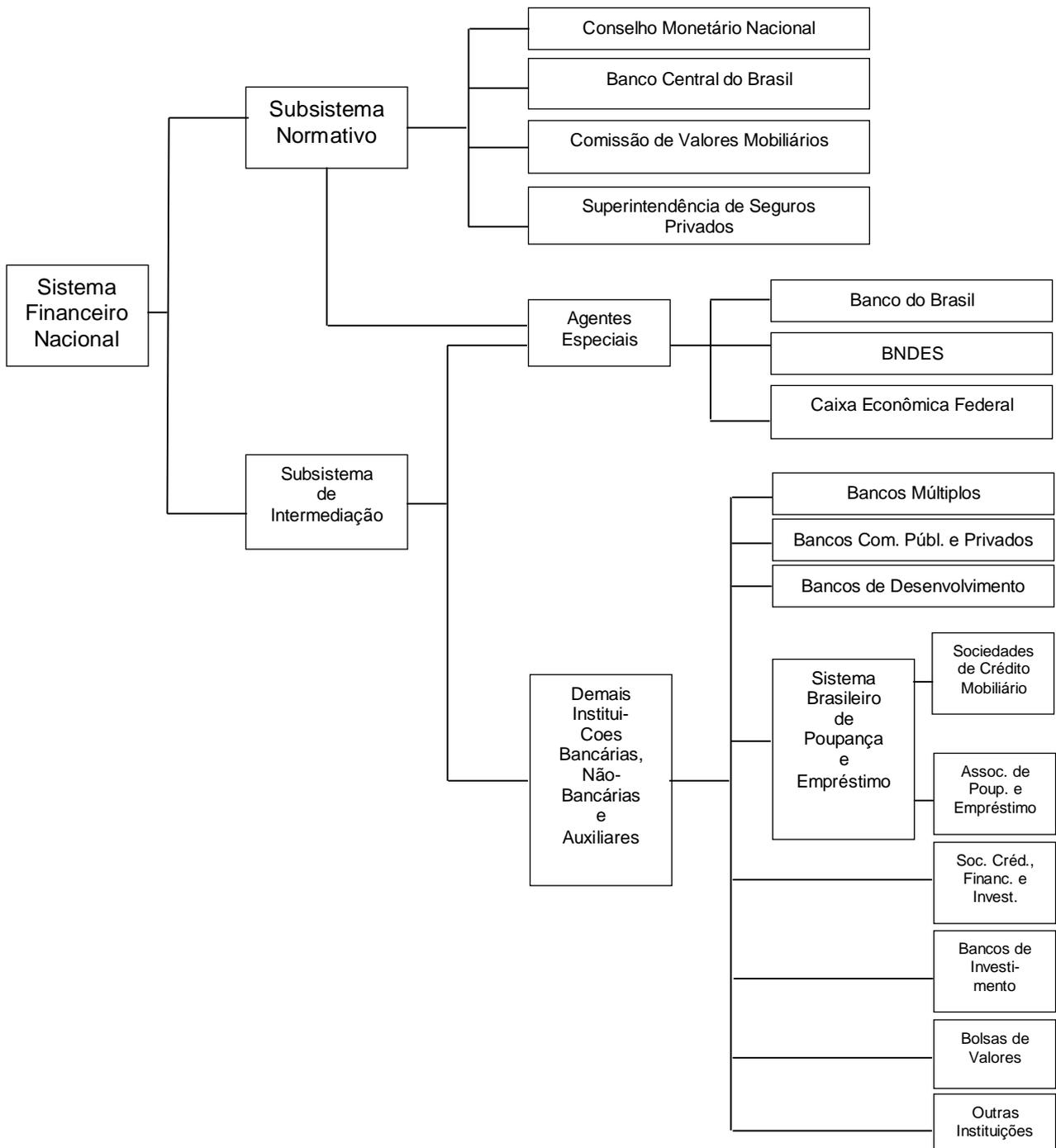


Figura 07: Organograma do Sistema Financeiro Nacional.

Fonte: Adaptado do Banco do Brasil (2007).

O sistema bancário brasileiro vem alterando sua configuração de modo significativo nos últimos anos, sobremaneira em decorrência do processo interno de estabilização econômica, do dinamismo da globalização, da desregulamentação do mercado financeiro, bem como da constante atualização tecnológica das instituições

financeiras, as inúmeras funções e liquidações e, sobretudo em função dos processos de privatização, fusão e incorporação dos bancos.

Sendo assim, pode-se ver que o Sistema Financeiro Nacional é composto por um subsistema normativo, formado pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, pela Comissão de Valores Mobiliários e Instituições Financeiras. Além disso, por um subsistema de intermediação, que se divide em agentes especiais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e BNDES) e demais instituições bancárias, não-bancárias e auxiliares.

Agora, será feita uma breve explanação dos subsistemas com seus principais agentes, suas funções e seu papel no SFN.

6.1. O SUBSISTEMA NORMATIVO

O Subsistema Normativo tem a função de regulamentar e fiscalizar o mercado financeiro. Sendo o responsável pelo funcionamento do mercado financeiro e suas instituições, fiscaliza e regulamenta todas as suas atividades por meio do Conselho Monetário Nacional, Bacen e da Comissão de Valores Mobiliários, que são as principais entidades do subsistema normativo. Compõe ainda este subsistema, a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP e os agentes especiais.

O Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e o BNDES são instituições que se enquadram no subsistema normativo, pois como agentes do Governo Federal, essas instituições atuam como instrumentos de política monetária e integram o subsistema normativo. Como bancos comerciais e de desenvolvimento fazem parte do subsistema de intermediação, de caráter operativo. Assaf Neto (2001) define que essas instituições financeiras apresentam caráter especial de atuação; assumem responsabilidade própria e integram com diversos segmentos do mercado financeiro, sendo por esta razão, denominadas agentes especiais.

6.2. O CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL

Para que se possa fazer uma análise do funcionamento e das atividades do mercado financeiro brasileiro, deve-se ressaltar o papel do Conselho Monetário Nacional – CMN, como sendo a principal autoridade monetária do país, atuando

como regulador dos instrumentos clássicos de política do sistema financeiro e monetário nacional.

A Lei nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, conhecida como Lei da Reforma Bancária foi que criou e estruturou o CMN, e estabeleceu suas finalidades, composição, competências e finalidades específicas. (www.bcb.gov.br).

Fortuna (2001) explica que o Conselho Monetário Nacional possui as seguintes atribuições específicas:

- autoriza as emissões de papel-moeda;
- aprovar os orçamentos monetários preparados pelo Banco Central;
- fixar diretrizes e normas da política cambial;
- disciplinar o crédito em suas modalidades e as formas das operações creditícias;
- estabelecer limites para remuneração das operações e serviços bancários ou financeiros;
- determinar as taxas do recolhimento compulsório das instituições financeiras;
- regulamentar as operações de redesconto de liquidez;
- outorgar ao Banco Central o monopólio de operação de câmbio, quando o balanço de pagamento o exigir;
- estabelecer normas a serem seguidas pelo Banco Central nas transações com títulos públicos;
- regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização de todas as instituições financeiras que operam no país.

Portanto, pode-se constatar que, na qualidade de órgão normativo principal do SFN, o Conselho Monetário Nacional intervém diretamente nas instituições que integram o Sistema Financeiro Nacional, determinando as diretrizes que possibilitam ao Banco Central cumprir e fazer cumprir as suas normas.

6.3. O BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN

O Bacen é o órgão executivo central do sistema financeiro. Funcionando como secretaria executiva do CMN, cabendo-lhe a responsabilidade de cumprir as disposições que regulam o funcionamento do SFN e as normas expedidas pelo Conselho. É considerado também como o banco dos bancos.

O Banco Central do Brasil, conforme comenta Braga (1989), é o órgão executor da política monetária, creditícia e cambial do país. Um dos objetivos básicos do Bacen é conduzir a política monetária no sentido de controlar o fluxo de moeda na economia, em um nível que seja capaz de manter o equilíbrio monetário.

Segundo Fortuna (2001), o Banco Central realiza operações para os Bancos Comerciais, tais como: manter contas nas quais são depositadas reservas do sistema bancário; fornecer crédito às Instituições com necessidades transitórias de liquidez; intervir, em caso de problemas maiores, como prestador de última instância e administrar a Câmara de Compensação; controlar e fiscalizar, com poderes de liquidar e fazer cumprir a boa ordem bancária.

O Bacen atua como o principal banqueiro do Governo, pois controla suas contas mais importantes, participa ainda ativamente do manejo do seu fluxo de fundos, administra a dívida pública, atua como o depositário e administrador das reservas internacionais do país. Além disso, administra e controla as taxas de juros e o dólar, exercendo importante papel no controle inflacionário. (BANCO DO BRASIL, 2007)

O Banco do Brasil (2007), ainda destaca, como sendo parte das funções do Bacen:

- emitir papel-moeda e moedas metálicas nas condições e limites autorizados pelo CMN;
- exercer a fiscalização das instituições financeiras, punindo-as quando necessário;
- autorizar o funcionamento de todas as instituições financeiras;
- controlar o fluxo de capitais estrangeiros garantindo o correto funcionamento do mercado cambial, operando inclusive, via ouro, moeda ou operações de crédito no exterior;
- executar os serviços do meio circulante;
- receber os recolhimentos compulsórios dos bancos comerciais e os depósitos voluntários das instituições financeiras e bancárias que operam no país;
- realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras dentro de um enfoque de política econômica do Governo ou como socorro a problemas de liquidez;
- regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis;

- exercer o controle do crédito.

Assim, pode-se perceber que as funções do Bacen são múltiplas, e que o órgão possui um papel fundamental no subsistema normativo, sendo que a sua atuação exerce influência em todo o sistema financeiro por meio de ações macroeconômicas que refletem no crescimento econômico, no emprego, na inflação, nas taxas de juros e na taxa de câmbio.

6.4. A COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM

O terceiro órgão na hierarquia do Subsistema Normativo, a Comissão de Valores Mobiliários desempenha um papel relevante no mercado de ações. A CVM é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, que tem por finalidade disciplinar, fiscalizar e desenvolver o mercado de valores mobiliários, onde são negociados os títulos como ações e debêntures. (www.cvm.gov.br).

O Banco do Brasil (2007) destaca como principais objetivos da CVM:

- assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão;
- proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários;
- evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado;
- assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e às companhias que os tenham emitido;
- assegurar a observância de práticas comerciais eqüitativas no mercado de valores mobiliários;
- estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários.

A Comissão de Valores Mobiliários tem como seu objetivo final o fortalecimento do mercado de ações.

6.5. A SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP

A SUSEP é o último órgão do Subsistema Normativo do Sistema Financeiro Nacional. É o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, foi criada pelo Decreto-lei nº. 73, de 21 de novembro de 1966, que também instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados, do qual fazem parte o Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP, o IRB Brasil Resseguros S.A. - IRB Brasil Re, as sociedades autorizadas a operar em seguros privados e capitalização, as entidades de previdência privada aberta e os corretores habilitados. Com a edição da Medida Provisória nº. 1940-17, de 06.01.2000, o CNSP teve sua composição alterada. (www.susep.gov.br).

Segundo o Banco do Brasil (2007), a SUSEP possui diversas atribuições, dentre elas podemos destacar:

- fiscalizar as atividades das entidades de previdência privada fechadas quanto ao exato cumprimento da legislação e normas em vigor, e aplicar as penalidades cabíveis;
- processar os pedidos de autorização para a constituição e modificação, inclusive reforma dos estatutos das entidades fechadas, opinando sobre os mesmos e encaminhando-os ao Ministério da Previdência e Assistência Social;
- Proceder a liquidação das entidades fechadas que tiverem cassada a autorização de funcionamento ou das que deixarem de ter condições para funcionar.

A SUSEP ocupa um lugar importante, exercendo um papel de fiscalização do mercado de previdência privada e fazendo valer as políticas definidas pelo governo para o setor.

Com o estudo deste órgão encerram-se os comentários sobre o Subsistema Normativo do Sistema Financeiro Nacional. Destacamos, porém, que o subsistema normativo é composto por instituições que estabelecem as regras e exercem controle sobre o subsistema de intermediação.

6.6. O SUBSISTEMA DE INTERMEDIÇÃO

Neste tópico será estudado o Subsistema de Intermediação, seu papel, suas características bem como as instituições que fazem parte desta divisão do Sistema Financeiro Nacional.

O Subsistema de Intermediação, ou operativo, como também é conhecido, é composto por intermediadores financeiros que recebem o dinheiro dos poupadores, repassando-o aos tomadores (intermediação financeira), e por outras instituições que auxiliam o Sistema Financeiro, como bolsas de valores e bolsas de mercadoria e de futuros. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Fortuna (2001), também afirma que as instituições financeiras são organismos peculiares e exercem funções de crédito dentro do sistema financeiro nacional, e atuam como entidades de apoio ao Banco Central.

Além das instituições bancárias e não bancárias e das distribuidoras de títulos e valores mobiliários, o subsistema de intermediação é composto por entes que possuem características especiais, são os chamados agentes especiais. (BANCO DO BRASIL, 2007). Os agentes especiais são instituições que complementam funções do subsistema normativo e que operam em nome do Tesouro Nacional, são eles: o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Para os propósitos deste trabalho, serão abordados no Subsistema de Intermediação apenas os agentes especiais, como o objetivo de se estar caracterizando o Banco do Brasil dentro deste sistema. E inicia-se pela principal instituição de fomento do país.

6.7. O BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES)

O BNDES conforme citado anteriormente é a maior instituição de fomento do Governo Federal para investimentos de longo prazo, vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, atua como responsável pela política de investimento de médio e longo prazo do Governo. (BANCO DO BRASIL, 2007).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social atua geralmente por meio de agentes financeiros, como Bancos Comerciais, Bancos de

Investimentos e Sociedades Financeiras. Os recursos utilizados para o alcance das políticas operacionais provêm do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, PIS-PASEP, BNDES Recurso Próprios, Recursos Capturados no Exterior e doações orçamentárias da União. O BNDES tem também o gerenciamento sobre o Fundo de Investimento Social – FINSOCIAL, destinado o investimento na área de educação, alimentação, saúde e habitação popular. (BANCO DO BRASIL, 2007)

São objetivos do BNDES segundo Braga (1989):

- a) impulsionar o desenvolvimento econômico e social do país;
- b) fortalecer o setor empresarial nacional;
- c) atenuar os desequilíbrios regionais, criando novos pólos de produção;
- d) promover o desenvolvimento integrado das atividade agrícolas, industriais e de serviços;
- e) promover o crescimento e a diversificação das exportações.

Para o atingimento de seus objetivos o BNDES conta com um conjunto de fundos e programas especiais de fomento, como por exemplo, o Finame, Finem, Funtec e o Finac.

Dessa forma, como foi dito anteriormente, o BNDES constitui-se no principal instrumento de execução da política de financiamento do Governo Federal, onde atua liberando os repasses aos bancos de investimentos, bancos estaduais de desenvolvimento, companhias estaduais e regionais de desenvolvimento.

A seguir inicia-se o estudo do próximo agente especial que compõe o Subsistema de Intermediação.

6.8. A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CEF

A Caixa Econômica Federal é uma empresa pública de propriedade da União e como característica de agente especial a CEF é responsável pela operacionalização das políticas do Governo Federal para habitação popular e saneamento básico, atuando, também, como banco comercial e sociedade de crédito imobiliário. (BANCO DO BRASIL, 2007)

São atribuições da Caixa Econômica Federal segundo Banco do Brasil (2007):

- a) captar recursos em caderneta de poupança, em depósitos judiciais e a prazo e aplicar em empréstimos vinculados, preferencialmente à habitação.
- b) aplicar os recursos obtidos junto ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS – preferencialmente nas áreas de saneamento e infra-estrutura urbana;
- c) administrar as loterias, fundos e programas, entre os quais destacam-se o FGTS, o Fundo de Compensação de Variações Salariais – FCVS, o Programa de Integração Social – PIS, o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAZ e o Fundo de Desenvolvimento Social – FDS.

Depois de comentados alguns aspectos deste agente do Subsistema de Intermediação, passa-se para o último dos Agentes Especiais, o Banco do Brasil, que será daqui para frente o maior foco de estudos deste trabalho.

6.9. O BANCO DO BRASIL COMO UM BANCO COMERCIAL

Aqui se inicia uma breve exposição sobre o Banco do Brasil, procurando apenas destaca-lo em meio ao Sistema Financeiro Nacional, enquanto instituição financeira. Posteriormente, será feita uma abordagem mais ampla da instituição trazendo a tona aspectos como: sua história, valores e crenças, estrutura organizacional, etc.

O Banco do Brasil, na visão de Assaf Neto (2001), desempenhou uma função típica de autoridade montaria até Janeiro do ano de 1996, quando, por decisão do Conselho Monetário Nacional, lhe foi retirada a conta movimento, que colocava o Banco do Brasil na posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda no país.

Nos dias atuais, o Banco do Brasil é um banco múltiplo tradicional, embora, em muitos casos opere como agente financeiro do Governo Federal. O Banco é o principal executor da política oficial de crédito rural. Conserva ainda algumas características que não são próprias de um banco comercial comum como, por exemplo, a Câmara de Compensação de cheques e outros papéis. Como falamos em bancos comerciais, faz se, portanto, necessário explicar o que são bancos comerciais e como o Banco do Brasil se enquadra nesta categoria.

Estaremos aproveitando ainda para explicar quais são os tipos de bancos e o funcionamento do mecanismo de intermediação financeira.

a) Os Bancos Comerciais

Dentre as organizações que compõem as denominadas instituições financeiras, os bancos comerciais atuam na intermediação entre depositantes e tomadores de crédito. Recebem depósitos à vista e efetuam empréstimos, basicamente de curto e médio prazo, principalmente para pessoas físicas e para capital de giro das empresas. (BANCO DO BRASIL, 2007)

Braga (1989), comenta que a atividade básica dos Bancos Comerciais é de financiar o fomento comercial e industrial. Tem como objetivo principal proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas.

Para o atendimento destes objetivos, os bancos comerciais têm como atribuição atividades como: descontar títulos; realizar operações de abertura de crédito simples ou em conta corrente; realizar operações especiais, inclusive de crédito rural, operações de câmbio e comércio internacional; captação de depósitos à vista e a prazo fixo; obtenção de recursos junto às instituições oficiais para repasse aos clientes; obter recursos externos para repasse; efetuar a prestação de serviços.

Em suma, as várias instituições classificadas como bancos comerciais, são intermediadores financeiros que recebem os recursos de quem tem e os distribuem através do crédito seletivo a quem necessita de recursos financeiros.

b) Os Bancos de Investimentos

Outra classificação para as instituições financeiras é a de Banco de Investimento. Os bancos de investimentos atuam com o objetivo de canalizar recursos de médio e longo prazo para suprimento de capital fixo (investimento) e de giro para as empresas. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Ainda segundo o Banco do Brasil (2007), um banco de investimento pode operar como agente financeiro do BNDES, obtendo daí recursos para suas operações. Fornece os recursos necessários para os investimentos empresariais de

longo prazo, o chamado capital de investimento, seja por meio de empréstimos, financiamentos ou lançamento de títulos (ações ou debêntures).

Os bancos de investimentos se diferenciam dos bancos comerciais, uma vez que atuam fortemente no mercado de capitais, promovendo a abertura de capital das sociedades anônimas ou a venda de novas ações. Realizam ainda a distribuição de debêntures e outros títulos que as empresas emitem, no país ou no exterior, quando precisam captar novos recursos. Os bancos de investimentos podem, ainda, administrar os fundos de investimento.

c) Os Bancos Múltiplos

Esta é uma classificação mais recente dos bancos. Os bancos comerciais deixaram de ser a principal classe de instituição financeira no Brasil a partir de 1988, quando, por resolução do Banco Central, as instituições financeiras que atuavam em operações de banco comercial e de banco de investimento foram autorizadas a se organizar como bancos múltiplos. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Nos anos seguintes, praticamente todos os bancos comerciais acabaram por se transformar em múltiplos, permanecendo comerciais apenas instituições de importância regional ou ocupante de pequeno nicho de mercado.

Segundo o Banco do Brasil (2007), os bancos múltiplos podem operar simultaneamente com carteiras de banco comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento, de arrendamento mercantil (leasing) e de desenvolvimento. Constitui-se em uma só instituição financeira de carteiras múltiplas, com personalidade jurídica própria e com um único caixa e balanço.

Por fim ressalta-se que para configura-se como banco múltiplo, o banco deve possuir pelo menos duas das carteiras acima mencionadas, sendo, obrigatoriamente, uma delas comercial ou de investimentos.

d) O Banco do Brasil S.A.

Neste sub-tópico, serão analisados como o Banco do Brasil se encaixa nesta classificação dos bancos nacionais, posteriormente estaremos estudando como funciona o sistema de intermediação financeira. Conforme mencionado anteriormente, o Banco do Brasil exerce as funções de agente financeiro do

Governo Federal e é o principal executor das políticas de crédito rural e industrial, além de atuar como um banco comercial.

De acordo com o Banco do Brasil (2007), compete também ao Banco do Brasil arrecadar os depósitos voluntários à vista das instituições financeiras bancárias e escriturar as respectivas contas.

Fortuna (2001) destaca que as contas de depósitos voluntários são centralizadas sob regime de Caixa único, e o resultado líquido apurado junto ao Banco do Brasil, é transferido diariamente a crédito ou débito das contas de Reservas Bancárias, possibilitando ao Banco Central, conforme as normas regulamentares:

- a) realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras;
- b) controlar o crédito sob todos os seus aspectos;
- c) e efetuar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda dos títulos públicos.

Ainda fazem parte das atividades desenvolvidas pelo Banco do Brasil, a prestação dos serviços de compensação de cheques e outros papéis, o recebimento de pagamentos em nome do BACEN, a realização de operações cambiais, por sua finalidade própria e também pelo BACEN, ainda atua junto à política de comércio exterior através de financiamentos de produtos destinados à exportação.

Atuando como banco comercial, o Banco do Brasil disputa o mercado como uma sociedade de economia mista de capitais públicos e privados, sendo que suas ações são negociadas em Bolsa de Valores.

Pode-se afirmar então que o Banco do Brasil é um banco múltiplo, porque ele opera como agente financeiro do Governo Federal; é executor das políticas de crédito rural do Governo Federal; e é um banco comercial.

Assim, encerram-se os comentários sobre a classificação dos bancos no Sistema Financeiro Nacional, porém, não se pode encerrar o tópico sem antes falar da Intermediação Financeira, o que se faz a seguir.

e) A Intermediação Financeira

A Intermediação Financeira é sem dúvida a principal atividade de uma instituição financeira.

Fortuna (2001), comenta que, no sistema financeiro nacional, as instituições financeiras atuam em forma de uma cadeia, que envolvem os agentes econômicos, como: o governo, os concorrentes, os tomadores e fornecedores de capitais, de recursos humanos, de informações, entre diversos outros integrantes. Sendo que uma das características do segmento bancário consiste na atuação em conjunto com as mais variadas entidades que interagem nos mercados de recursos e produtos financeiros, por meio de transações específicas de captação e aplicação.

Sendo assim a atuação dos bancos como intermediadores financeiros pode ser mais bem compreendida pela figura 08, que demonstra como se relacionam os diversos agentes no processo de intermediação financeira.

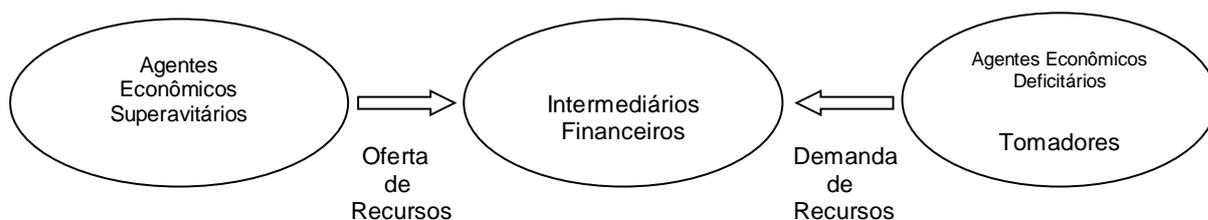


Figura 08 – A intermediação Financeira

Fonte: Banco do Brasil (2007).

Assim, vê-se que existe uma interligação entre o banco e os tomadores e fornecedores de recursos, bem como o governo e com os seus concorrentes. Sendo que de uma maneira simples pode se afirmar que as instituições financeiras fazem o elo entre quem possui e quem necessita de recursos.

Vale ressaltar ainda que no segmento bancário, um agente econômico pode ser ao mesmo tempo, um fornecedor e um tomador de recursos financeiros. Ao contrário dos demais segmentos, os agentes econômicos que atuam como fornecedores no setor bancário também realizam negócios como demandadores de recursos. Neste caso, os principais fornecedores e tomadores de recursos financeiros são: o governo, os demais bancos e o público em geral. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Assaf Neto (2001), comenta que o Governo atua dentro do segmento bancário por meio da Secretaria do Tesouro Nacional – STN e do Banco Central do

Brasil – BACEN. Ambos captam recursos no mercado financeiro, através da emissão primária de títulos públicos federais, que são destinados, quando emitidos pela STN, ao financiamento do *déficit* público.

Os bancos ainda são obrigados a manter, uma conta de depósitos específica no BACEN, recursos em reserva, representados por uma parcela dos depósitos à vista, depósitos a prazo e também os recursos de terceiros, compostos por recolhimentos de tributos, títulos em cobrança e valores em garantia, coletados pelo banco junto ao seu público, é o chamado depósito compulsório.

De acordo com Fortuna (2001), o redesconto é um recurso ofertado pelo BACEN, que representa uma forma de socorro direcionado a atender os bancos que não conseguem fechar sua posição diária de caixa. Trata-se de um empréstimo pelo prazo de um dia, em geral, que é taxado com índices de juros elevados. Constitui uma medida extrema, e que deve ser utilizada em emergências, uma vez que os bancos que o utilizam ficam com a sua credibilidade abalada junto ao mercado.

Os bancos são autorizados ainda a lançarem no mercado títulos de captação de recursos entre si. São os chamados Certificados de Depósitos Interbancários – CDI, utilizados para lastrear as operações do mercado interbancário.

Conforme explica Assaf Neto (2001), que o público-cliente, quer sejam pessoas físicas, quer jurídicas, também constituem a clientela em potencial que pode vir a ser fornecedora e tomadora de recursos financeiros. Para atender esse público, as instituições financeiras bancárias utilizam suas agências como intermediadoras entre o cliente e a instituição, captando recursos que serão posteriormente ofertados aos tomadores.

Como qualquer organização empresarial, os bancos, além de necessitarem de recursos financeiros o seu maior produto, eles precisam também de recursos humanos, materiais, e tecnológicos, para o desenvolvimento das suas atividades.

No sistema bancário para garantir o bom funcionamento e a liquidez, existe um rígido conjunto de regulamento e limitações operacionais que subordinam os bancos, essas normas envolvem desde a limitação de aplicação livre dos meios financeiros captados junto aos seus clientes até o nível mínimo de capital que deve ser mantido para o público.

No segmento bancário, conforme destaca Assaf Neto (2001), a concorrência é bastante acirrada. Possivelmente é o setor mais globalizado e competitivo que atua no mercado, considerando os poderosos grupos multinacionais, que atuam neste mercado.

O setor bancário, composto por suas diversas instituições financeiras, faz parte de um segmento econômico de alta complexidade e é fortemente controlado pelas rotinas do mercado e pelas intervenções governamentais.

Ao encerrar este capítulo, destaca-se, que foi apresentada a estrutura do Sistema Financeiro Nacional, seus componentes e principais agentes, bem como o seu papel. Ressalta-se ainda, que tal conhecimento é muito importante para que se possa analisar e compreender o plano estratégico do Banco do Brasil, o que será objeto de estudo nos próximos capítulos.

7. CONHECENDO O BANCO DO BRASIL

Neste capítulo procurou-se fazer uma análise ampla do Banco do Brasil. Inicia-se com uma explanação da história da organização, em seguida é descrita a elaboração do plano estratégico do Banco do Brasil, até que por fim chegar a uma análise regional das agências do Banco.

Para a elaboração deste capítulo, utilizaram-se como subsídios dados encontrados em pesquisa documental de arquivos do banco, como publicações, material de treinamento, informações disponíveis no site do banco e o Estatuto do Banco do Brasil.

7.1. APRESENTANDO O BANCO DO BRASIL

Neste tópico fez-se um breve histórico do Banco do Brasil; os valores e crenças da organização; passando por sua estrutura organizacional até que por fim, no tópico seguinte seja possível contemplar a análise da Estratégia Corporativa e a elaboração do planejamento estratégico do Banco do Brasil

7.1.1 O Histórico do Banco do Brasil

O Banco do Brasil teve sua história construída paralelamente com a história do Brasil e com a história do Sistema Financeiro Nacional. Sendo que antes da criação do Banco do Brasil, as operações de crédito brasileiras, feitas por alguns capitalistas ingleses e nacionais, basicamente restringiam-se a seques sobre as praças européias.

O Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, por D. João logo após o Brasil ter passado a ser sede da Coroa Portuguesa, sendo que o seu capital seria constituído por 1200 ações de um conto de réis cada uma. Foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses. (www.bb.com.br)

Em 1933 o Banco do Brasil foi exaurido em virtude dos saques da Coroa Portuguesa quando de seu retorno para Portugal, descalabro administrativo e desmandos financeiros do 1º Reinado o que acarretou a liquidação do banco neste ano. Em 08 de outubro do mesmo ano foi promulgada a lei que fixou um novo padrão monetário para coibir a desordem financeira instalada no país, geração de

novas fontes de renda e o restabelecimento do Banco do Brasil. Em 1851 Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser Visconde e Barão de Mauá, criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil, como antes nascida de um lançamento público, desta vez com um capital de 10.000 contos de réis, que na época era o maior das instituições da América Latina. Já em 1854 aconteceu a fusão do Banco do Brasil, fundado em 1851, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Como principal característica, o Banco do Brasil tinha autonomia e funcionava sem a intervenção do Governo na condução de operações comerciais. Neste novo Banco do Brasil foram restabelecidos os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1808. Sendo que a nova instituição passa a monopolizar a emissão de papel-moeda. (BANCO DO BRASIL, 2006).

A partir de 1860, como a vinda para o Brasil dos bancos estrangeiros, as atividades bancárias foram ampliadas, sendo que no final de 1870 o país contava com 17 bancos.

Segundo o Banco do Brasil (2006), com a aprovação da Lei n°. 1.349, de 1866, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O que levou à proibição do Banco do Brasil S/A de emitir moeda foi o fato da Guerra do Paraguai, em 1863, consumir toda a reserva metálica do Reinado.

Em 1889, com a proclamação da República, o Banco do Brasil se destacou como agente saneador das finanças. Em 1937 foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (CREAI), e com ela foi instituído o crédito rural especializado que lançou as bases para o fomento da atividade industrial (www.bb.com.br).

Segundo o Banco do Banco (2006), a terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto n°. 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O antigo Banco foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

Após a Segunda Guerra Mundial, em função do caos financeiro gerado pela inflação que se instalou no país, viu-se a necessidade de se criar um órgão controlador e fiscalizador do sistema bancário. Assim, em 1945, a lei n°. 7.293 transformou a Inspeção Geral dos Bancos em Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, cuja finalidade era a de exercer o controle monetário e preparar a

organização de um banco central. “A Superintendência tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o país junto a organismos internacionais” (www.bb.com.br).

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

Logo mais em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941.

Um fato importante ocorrido em meados do século XX foi:

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional e definiu, de forma expressa, o papel que o Banco do Brasil deveria desempenhar, ou seja, continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, a qual só viria a deixar mais de duas décadas depois. (BANCO DO BRASIL, 2006).

Uma das principais transformações na história do Banco do Brasil recente aconteceu em 1986, quando se extinguiu a conta movimento mantida pelo Banco Central. Essa conta garantia ao Banco do Brasil o suprimento automático de recursos do Tesouro Nacional para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado liberados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro (www.bb.com.br).

Após a extinção da conta movimento o Banco do Brasil que funcionava como autarquia de crédito, tendo passado por inúmeros planos econômicos, continuou funcionando como agente financeiro do Tesouro Nacional e principal executor da política oficial de crédito. Com o fim da Conta Movimento o Banco passou a enfrentar uma nova realidade, na qual precisou se adaptar-se,

diversificando os seus serviços e a ampliar o leque de produtos até então fornecidos, porque passou a lutar pelo seu próprio espaço no mercado.

Para o Banco do Brasil, o ano de 1987 foi de importantes realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro), que alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança do País.

A partir de então começa uma nova fase. Uma nova história da instituição Banco do Brasil. Surge uma empresa mais atenta ao mercado, a organização criou unidade voltadas para o Marketing, para a Gestão de produtos e para a Comunicação. Em seguida foram feitos investimentos em tecnologia e preocupou-se com o atendimento destinado ao público, para o que o Banco utilizou-se de pesquisas de mercado elaboradas por empresas de renome, a fim de se conhecer seus clientes e suas necessidades, bem como para trabalhar o desenvolvimento de percepções sobre o atendimento.

Com o advento do Plano Real em 1994, o Banco do Brasil assumiu novamente um papel estratégico importante, pois foi o responsável pela substituição da antiga meda pela nova (www.bb.com.br).

Diante da nova conjuntura econômica vivida no país, em 1995 o Banco do Brasil foi reestruturado com a finalidade de se adaptar à nova realidade. A queda da inflação afetou todo o sistema bancário. Neste ano o Banco lançou o Plano de Demissão Voluntária – PDV, pois precisava reduzir o quadro de pessoal. Mais de 13.388 funcionários aderiram ao Plano; o objetivo era a busca de uma estrutura enxuta, ágil e ajustada às perspectivas dos novos rumos que o país demonstrava seguir.

No novo modelo organizacional implementado a partir de 1995 a estrutura do Banco seria composta de quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Após a implantação da nova estrutura o Banco do Brasil passou a configurar-se em quatro pilares negociais: Atacado, Varejo, Governo e Recursos de

Terceiros. Essa estrutura organizacional deriva do novo modelo comercial, com responsabilidade pela gestão de cliente, produtos e canais de negociação.

A partir de então o Banco vem adotando políticas administrativas modernas, com o objetivo de tornar a empresa ágil e competitiva junto ao concorrido mercado bancário nacional. Como resultado dessas políticas, logo em 1998 o Banco do Brasil recebeu a certificação ISO 9002 em Análise de Crédito, o *rating* nacional da Atlantic Rating AAA, como a empresa de melhor qualidade. O banco ainda inaugurou um centro tecnológico complexo e, colocou à disposição dos clientes cerca de 25 mil terminais, nas mais diversas regiões do país.

O Banco, neste esforço de modernização da gestão, passou a utilizar-se de ferramentas como: o Balanced Scorecard, o qual vem sendo utilizado desde 1998 (BANCO DO BRASIL, 2006); sistema de avaliação 360°, aplicado junto aos funcionários; etc.

O Banco do Brasil, desde 2001, passou a adotar a configuração de banco múltiplo, atuando como os demais bancos brasileiros. Esta medida trouxe vantagens tais como: redução dos custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

Após passar por todas essas mudanças o conglomerado Banco do Brasil, a maior instituição financeira da América Latina, demonstra sua capacidade em responder ao desafio da competição e está preparado para atuar no novo cenário financeiro nacional.

Atualmente o Banco do Brasil oferece as mais diversas soluções para as mais diferentes necessidades de serviços bancários de seus mais de 24,6 milhões de clientes, sendo desde grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. As mais variadas empresas contam com o Banco do Brasil na oferta de soluções sob medida para cada negócio. Para isso o Banco conta com 15.161 pontos de atendimento, sendo 3.977 agências em todo o território nacional e 41 pontos no exterior, distribuídos entre agências e escritórios de negócios em 22 países. O Banco ainda é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros (www.bb.com.br).

7.1.2 Os Valores e as Crenças do Banco do Brasil

O Banco do Brasil na qualidade de agente especial do governo, como um dos principais fomentadores do desenvolvimento nacional, principalmente em sua política de crédito à agricultura e ao comércio exterior, procura desenvolver políticas e práticas transparentes junto ao mercado, à comunidade, acionistas, funcionários, etc. Partindo-se das funções e atribuições, como também da filosofia, das crenças e dos valores, é que se define a missão do Banco do Brasil, a qual será estudada logo a seguir.

As Crenças e os Valores representam o conjunto dos elementos subjetivos requeridos pela organização para servir como critérios norteadores dos comportamentos e atitudes de todos na empresa. Dentre eles podem ser enumerados, os seguintes:

- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país;
- Ética e transparência;
- Responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade;
- Empresa competitiva e sólida;
- Inovação e melhoria contínua de produtos, serviços e processos;
- Proatividade e prudência no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Estímulo ao cooperativismo e ao associativismo;
- Tradição da marca BB como diferencial competitivo;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao autodesenvolvimento dos funcionários e ascensão funcional baseada no mérito.

Observou-se que os valores e as crenças da empresa estão presentes na rotina de trabalho dos funcionários das agências objeto deste trabalho, isso se deve principalmente ao trabalho realizado junto aos novos funcionários que no momento de sua posse passam por treinamento com o objetivo de internalizar a cultura, os valores e crenças da empresa.

Dentre os valores éticos que fundamentam as relações do Banco do Brasil com seus funcionários podemos destacar: a justiça, a responsabilidade, a confiança, a civilidade e o respeito. Nisto podemos dizer que os valores praticados tanto interno, como externamente é que são responsáveis pelo sucesso do banco como sendo uma empresa ética.

7.1.3 A Missão do Banco do Brasil

Seguindo em consonância como as crenças e valores, como a filosofia e a partir das funções e atribuições do Banco é que se define a missão do Banco do Brasil:

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País. (BANCO BRASIL, 2007).

A Missão se apresenta como direcionador das estratégias organizacionais, atuando como pilar central na consecução das ações desenvolvidas na organização Banco do Brasil que lhe permitiram o alcance dos objetivos de longo prazo ali proposto.

Para se chegar à definição da sua missão o Banco do Brasil se utiliza de análise dos mais variados ambientes, o que é conseguido por meio do emprego das técnicas de Balanced Scorecard (BSC), cujos resultados também influenciam inclusive na definição da Estratégia Corporativa, a qual veremos mais a frente.

7.1.4 Uma Visão do Conglomerado Banco do Brasil

Antes de se aprofundar no estudo da estrutura do Banco, faremos uma explanação da estrutura do aglomerado de empresas que compõem a organização Banco do Brasil.

Conforme pode-se observar através da figura 09 o Banco possui diversas participações em inúmeras empresas distribuídas nos mais variados segmentos da economia, as quais vão de simples participações a atuações como controlador. Agindo desta forma o Banco procura participar de empresas em seguimento visto como estratégico para os negócios da empresa ou que representem uma oportunidade negocial.

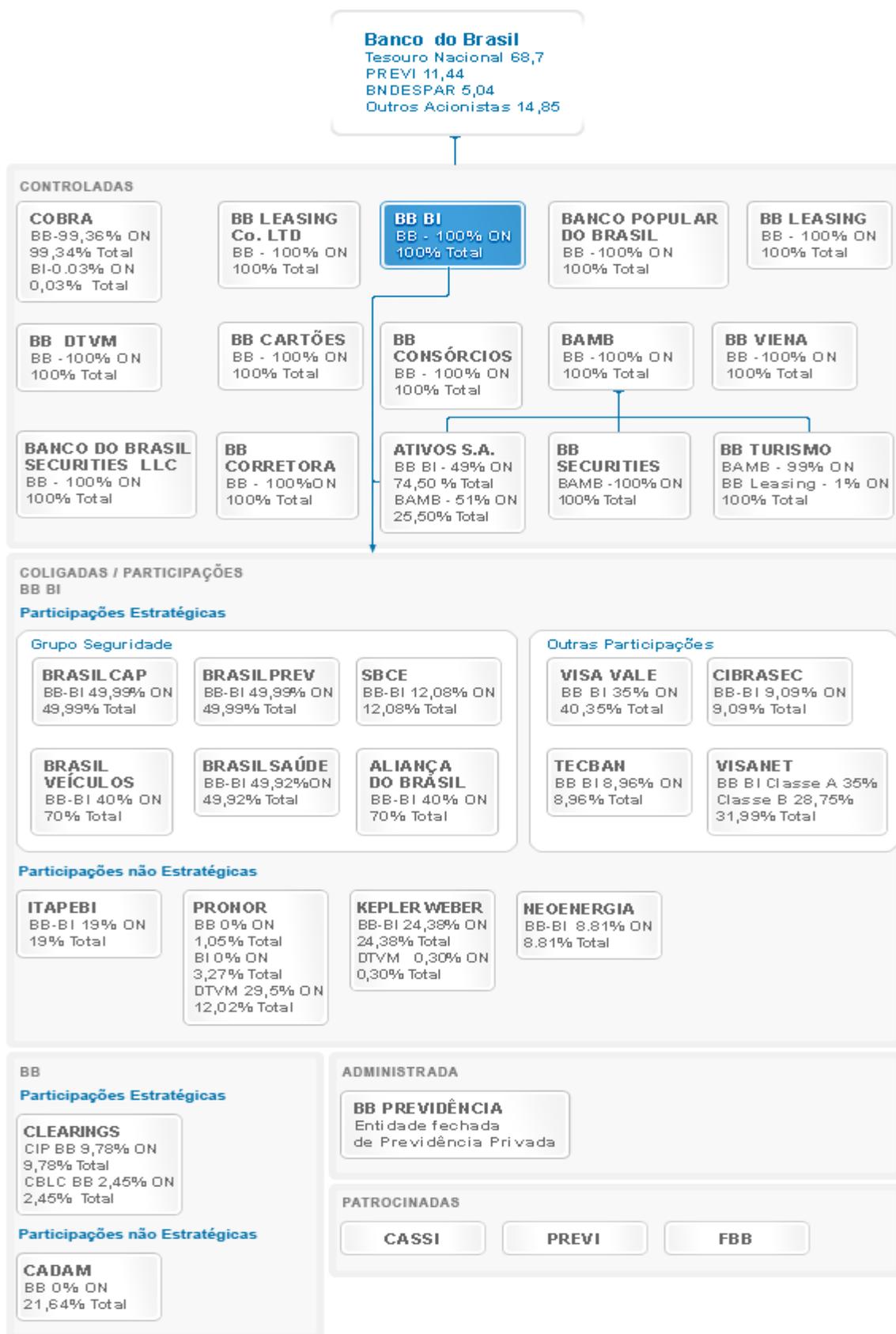


Figura 09 – O Conglomerado Banco do Brasil.

Fonte: www.bb.com.br

Através das empresas controladas, administradas, das coligadas, patrocinadas e das participações o Banco atua em diversos segmentos da economia, tais como: tecnologia e processamento de dados, administração de fundos, distribuição de títulos e valores mobiliários, turismo, seguridade, saúde, imobiliário, previdência, energia, etc.

Partiremos agora para um estudo da estrutura do Banco do Brasil, suas divisões, seus principais órgãos, passando também pelo organograma da macroestrutura do Banco.

7.1.5 A Estrutura Organizacional do Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma sociedade anônima de economia mista, com 2.475.949.269 de ações ordinárias, as quais estão distribuídas entre 300.079 acionistas, conforme posição de junho de 2007 (www.bb.com.br). Do total de ações do Banco 68,7% são de posse do Tesouro Nacional, que é o maior acionista e controlador do Banco do Brasil, logo em seguida temos a PREVI com 11,4%, o BNDESPAR com 5,0%, com Pessoas Físicas está 4,0%, com Pessoas Jurídicas 3,9% e de posse de Capital Estrangeiro 7,0%.

Um fato que chama a atenção quanto à distribuição das ações do Banco, reside na alta concentração da posse das ações, uma vez que 1,9% dos acionistas, num total de 5.702, são possuidores de 98,9% do total de ações da empresa.

Quanto aos órgãos da administração, o Estatuto do Banco do Brasil (www.bb.com.br), trás em seu artigo 11, os seguintes dizeres:

Art. 11. São órgãos de Administração, integrados por brasileiros residentes no País, dotados de notórios conhecimentos, inclusive sobre as melhores práticas de governança corporativa, experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o cargo:

I – O Conselho de Administração; e,

II – A Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor e pelos demais Diretores, na forma estabelecida no art. 23 deste Estatuto.

§ 1.º – O Conselho de Administração tem, na forma prevista em lei e neste estatuto, atribuições estratégicas, orientadoras, eletivas e fiscalizadoras, não abrangendo funções operacionais ou executivas.

Assim sendo, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva somente podem ser ocupados por cidadãos brasileiros residentes no País. O Conselho de Administração é responsável por atribuições estratégicas, eletivas e

fiscalizadores, mas não possui funções ligadas a área operacional ou executiva. Quanto à Diretoria Executiva, o art. 23 estabelece:

Art. 23. A administração do Banco competirá à Diretoria Executiva que terá entre dez e trinta e seis membros, sendo:

I – o Presidente, nomeado e demissível “ad nutum” pelo Presidente da República;

II – até nove Vice-Presidentes (...); e

III – até vinte e seis Diretores (...).

§ 1.º No âmbito da Diretoria Executiva, o Presidente e os Vice-Presidentes formarão o Conselho Diretor.

§ 2.º O cargo de Diretor é privativo de funcionários da ativa do Banco.

§ 3.º Os eleitos para a Diretoria Executiva têm mandato de três anos, permitida a reeleição. O prazo de gestão estender-se-á até a investidura dos novos membros.

§ 4.º Além dos requisitos previstos no art. 11 deste Estatuto, devem ser observadas, cumulativamente, as seguintes condições para o exercício de cargos na Diretoria Executiva do Banco:

I – ser graduado em curso superior; e

II – ter exercido, nos últimos cinco anos:

a) por pelo menos dois anos, cargos gerenciais em instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional; ou

b) por pelo menos quatro anos, cargos gerenciais na área financeira de outras entidades detentoras de patrimônio líquido não inferior a um quarto dos limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido exigidos pela regulamentação para o Banco; ou

c) por pelo menos dois anos, cargos relevantes em órgãos ou entidades da administração pública.

Portanto, a Diretoria Executiva é composta de dez a trinta e seis membros, conforme regido pelo Estatuto, sendo o presidente do Banco nomeado pelo Presidente da República. Já os Vice-Presidentes e os Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração.

Para possibilitar um melhor entendimento a figura 10 apresenta a macro estrutura organizacional do Banco do Brasil.

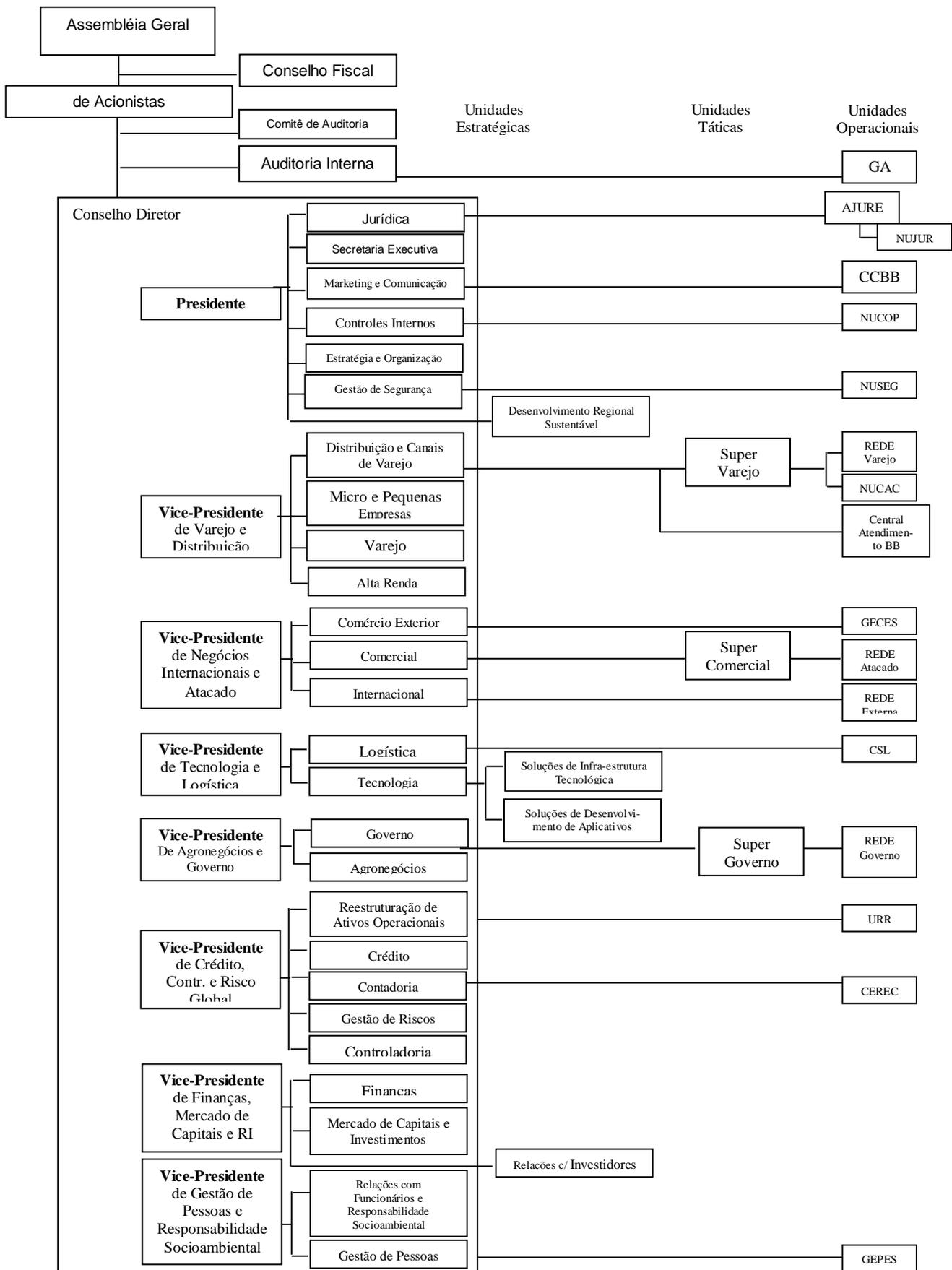


Figura 10: Macro estrutura organizacional do Banco do Brasil
 Fonte : Adaptado de BANCO DO BRASIL (2006)

A assembléia Geral de Acionistas pode ser acionada caso necessário, pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal, por grupo de acionistas ou por acionista isoladamente. Ordinariamente é realizada uma vez por ano uma reunião da Assembléia Geral. Suas atribuições segundo o art. 10 do Estatuto Social são: alienação de ações do capital social do Banco ou de suas controladas; abertura do capital; aumento do capital social; renúncia a direitos de subscrição de ações ou debêntures; venda de debêntures conversíveis em ações de titularidade do Banco de emissão de empresas controladas; ou, ainda, emissão de quaisquer outros títulos ou valores mobiliários, no País ou no exterior.

A Diretoria Executiva é composta pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes. E ambos compõem o Conselho Diretor. À Diretoria Executiva cabe o cumprimento das atribuições determinadas pelo Conselho de Administração, além de divulgar o Estatuto do Banco. A Diretoria Executiva fica com a competência de administrar o Banco, através do seu Conselho Diretor e de seus Diretores.

A administração central do Banco do Brasil está concentrada em Brasília (DF), onde a empresa mantém sua sede. Possui ainda em cada Estado da Federação Superintendências que são responsáveis pela gerência das políticas a nível estadual, juntamente com os diversos órgãos de apoio. Por fim, as agências que se são vinculadas à Rede Varejo, e que se encontram distribuídas por todo o Brasil.

O fluxo das políticas, estratégias e diretrizes seguem a figura anterior onde emanam das Vice-Presidências, seguem para as Diretorias as quais fazem parte das unidades Estratégicas do Banco, passando em seguida para as Unidades Táticas, representadas pelas Superintendências, as quais em seguida as repassam para as Agências que representam as Unidades Operacionais para que elas executem o que foi definido. As Superintendências ficam ainda com a incumbência de acompanhar e fiscalizar as agências na execução do que foi definido. Devemos ainda ressaltar com base na figura anterior que diversos órgãos operacionais que compõem a estrutura do Banco, recebem suas diretrizes diretamente das Unidades Estratégicas, sem qualquer influência das Unidades Táticas.

A estrutura organizacional do Banco do Brasil apresenta-se consolidada e funciona plenamente de acordo com o seu estatuto. Entretanto, antes de prosseguir para o estudo do plano estratégico do Banco, deve-se comentar como essa estrutura funciona na prática através do Programa de Pilares Negociais.

7.1.5.1 O Programa de Pilares Negociais

Com o objetivo de alcançar uma maior eficiência operacional, foi implementado em 1995 o Programa Pilares, que representa a estrutura vigente do Banco do Brasil, e cujo propósito era conseguir melhorias através da segmentação das formas de atendimento, dividindo os diversos clientes e enquadrando-os nas categorias de Varejo, Atacado e Governo.

O PAVG (Pilar Atacado, Varejo e Governo), foi concebido com as seguintes premissas:

- ✓ foco e gestão por cliente, com visão integralmente voltada a ele;
- ✓ visão global do negócio, através de acompanhamento efetivos;
- ✓ fluxo integrado dos processos, permitindo visão abrangente dos negócios;
- ✓ alinhamento e definição da responsabilidade e autoridade dos envolvidos com as tarefas;
- ✓ descentralização do processo de atendimento, através da flexibilidade de configuração organizacional de cada agência, por meio de acionamento de plataformas negociais ou módulos de serviços, conforme o mercado onde a dependência opera. (BANCO DO BRASIL, 2006).

Todas estas premissas serviram de norteadores para a implantação de uma política de reestruturação no Banco com o objetivo de modernizá-lo e adequá-lo ao cenário competitivo que se instalou no País. Então, estabeleceu-se a estrutura em pilares conforme segue:

- a) *O Pilar Atacado:* Este pilar é representado pela Diretoria Comercial, conforme representado na figura anterior, que responde pela gestão de negócios (cliente, produtos e canais de distribuição) com o mercado de Pessoa Jurídica, do segmento de empresas de médio e grande porte, e com grupos econômicos.
- b) *O Pilar Varejo:* É composto pela Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo, que é responsável por toda a gestão de negócios com o mercado de Pessoa Física e com o mercado de Pessoa Jurídica do segmento de micro e pequenas empresas.
- c) *O Pilar Governo:* Este último é representado pela Diretoria de Governo, que tem como finalidade atuar junto ao mercado do setor público, nas esferas Federal, Estadual e Municipal, junto aos órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

O Programa Pilares abrange os três pilares citados. Porém, neste trabalho descreveremos com maior riqueza de detalhes apenas o Pilar Varejo,

porque é dentro dele que estão inseridas as agências do Vale do São Patrício, objeto deste estudo.

7.1.5.2 O Pilar Varejo

Neste momento o estudo detem-se a um breve estudo do Pilar Varejo, uma vez que todas as agências do Banco situadas no Vale do São Patrício estão inseridas neste segmento.

O Banco do Brasil define agência varejo como: “estrutura organizacional, de nível operacional, destinada ao relacionamento com clientes do Banco do Brasil e ao atendimento de consumidores, mediante a comercialização de produtos bancários ou não bancários, e à prestação de serviços” (BANCO DO BRASIL, 2007).

Vinculam-se hierarquicamente a uma Superintendência e tem seu modelo construído e ajustado pelo agrupamento de atividades, sempre com a visão do cliente final, Gestão por Cliente, e sob o ponto de vista do processo propriamente dito, Visão de Processo. Nas agências estas atividades são agrupadas em dois segmentos organizacionais: segmento negocial e segmento de administração.

a) O Segmento Negocial

Este segmento compreende a gestão dos negócios da agência, relacionamento com cliente, as estratégias e resultados, juntamente com os processos imediatamente complementares ao negócio. Esse segmento é constituído da Plataforma de Pessoa Física e da Plataforma de Pessoa Jurídica.

b) O Segmento de Administração

Este segmento por sua vez engloba todo o atendimento operacional não negocial e também a gestão dos processos internos da dependência. Este segmento é constituído por outros quatro módulos: módulo de apoio administrativo; módulo pagamentos/recebimentos/tesouraria; módulo auto-atendimento; módulo PAB – Postos de Atendimento Bancário. Embora, devemos ressaltar que essa estrutura é bastante flexível, o que significa que não necessariamente uma agência terá todos os módulos.

Nas agências o Gerente Geral é o principal gestor da unidade, e responsável pelos resultados da dependência. Ele tem como subordinado o gerente de administração, que é o responsável pela área administrativa e contábil da

agência. O gerente de expediente é subordinado ao gerente de administração e tem como atribuições a responsabilidade pelos módulos do segmento administrativo. O gerente de contas são os responsáveis pelo atendimento que é dispensado aos clientes, bem como pela venda de bens e serviços. Por fim, temos os Caixas, Postos Efetivos, os estagiários e contratados que são responsáveis pela execução das atividades bancárias.

De uma forma geral, as agências do Banco do Brasil, segundo a sua estrutura, são classificadas em cinco níveis, denominados de Nível I, II, III, IV e V. A classificação em nível é efetuada conforme a complexidade administrativa de cada agência expressa pelos seguintes critérios: atingimento dos resultados, número de clientes, valores aplicados e captados, segmento de clientes atendidos. Sendo assim, em função do nível da agência, a estrutura organizacional anteriormente mencionada sofre modificações; por exemplo: as agências de nível III, IV e V não têm o cargo de gerente de administração.

7.2 A ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NO BANCO DO BRASIL

No começo da década de 80, o Banco do Brasil contratou uma empresa de consultoria para ajudar a desenvolver o processo de formulação estratégica. Assim, a primeira estratégia formal surgiu em 1989 e, de lá para cá, as atualizações ocorrem de tempos em tempos, num horizonte de cinco em cinco anos.

Assim, em função das mudanças rápidas e radicais do ambiente externo, e em função do horizonte estratégico, a estrutura apresentada na figura anterior, pode vir a sofrer variações, a fim de se adaptar às novas exigências.

Como pode se observar ainda na figura anterior, a estrutura do Banco do Brasil recebe grande influência da estratégia. Baseado nos diversos níveis em que a estratégia é trabalhada na empresa, sua estrutura apresenta unidades organizacionais classificadas em estratégicas, táticas e operacionais. As unidades estratégicas representam o primeiro nível de segmentação dos processos e responsabilidade do Banco. As áreas são agrupadas em função dos processos de negócio e gestão. Elas englobam as diretorias, as unidades administrativas, as gerências autônomas e auditoria interna. As unidades táticas têm como atribuição o gerenciamento dos canais de distribuição em nível regional: são as

Superintendências. Por fim, as unidades operacionais representam a segmentação das atividades operacionais, tais como: rede varejo (agências), nuseg, ajure, etc.

7.2.1 A Administração Estratégica no BB

Deste momento em diante inicia-se um estudo mais aprofundado dos mecanismos envolvidos na estratégia do Banco, seus diversos tipos e a hierarquia dos mesmos e seu papel junto à organização.

No esforço de determinar os mecanismos de estratégia do Banco do Brasil, verifica-se que o Banco adota o modelo em que os documentos estratégicos estão hierarquizados em duas arquiteturas:

- a) *Arquitetura de Governança*: composta pelos documentos que representam todo o conjunto das leis que devem ser cumpridas e que regulamentam os aspectos comportamentais da Organização, para que sejam observadas na condução de todo o conjunto de negócios e atividades empresariais do Banco. São eles: Dispositivos Legais, Estatuto, Atas da Assembléia Geral, Políticas Gerais, Políticas Específicas, Resoluções do Comitê de Risco Global e as Normas. Não nos aprofundaremos no estudo destes documentos por não fazerem parte do foco de nosso trabalho.
- b) *Arquitetura Estratégica*: este segmento é composto pelos documentos que regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a Organização que abordar em sua atuação; eles definem os rumos dos negócios com espaço e tempo delimitados. São eles:

- ✓ Estratégia Corporativa – Orientação Geral de Negócios – ECBB-OGN, de competência de aprovação do Conselho de Administração, com vigência de 5 anos;
- ✓ Plano de Investimentos Fixos, de competência do Conselho de Administração, e com vigência também de 5 anos;
- ✓ Plano Diretor, também de competência do Conselho de Administração, e de vigência anual;
- ✓ Orçamento Geral, de competência do Conselho de Administração, com vigência anual;
- ✓ Plano de Mercados, de competência do Conselho Diretor, com validade de um ano; e,
- ✓ Acordo de Trabalho, de competência Conselho Diretor e também de periodicidade anual. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Os documentos acima se apresentam dispostos em uma hierarquização, onde a estratégia corporativa apresenta-se como o principal documento, servindo

como direcionador para todos os demais. Fechando esta hierarquia, encontram-se o Acordo de Trabalho, que nada mais é que uma sintetização dos demais documentos estratégicos, destinado às unidades operacionais, de forma a promover por meio de planos e metas o alinhamento destas unidades às estratégias da Empresa.

7.2.2 A Estratégia Corporativa do Banco do Brasil – Orientação Geral de Negócios – ECBB-OGN

Neste tópico, pretende-se aprofundar no estudo ainda mais na estratégia do Banco do Brasil, aqui serão tratadas as premissas básicas da estratégia corporativa do Banco e expostos os seus principais pontos e objetivos.

A ECBB-OGN é a consolidação da direção estratégica, do plano de negócios e dos objetivos de longo prazo da Empresa. É elaborada a cada cinco anos, com subsídios de pesquisas de clientes, funcionários e com a contribuição de superintendentes e gerentes, por meio, principalmente, de mecanismos como o Balanced Scorecard – BSC e com a contribuição de especialistas de diversas áreas do Banco. A partir daí, diretores, primeiros gestores das Unidades Estratégicas e membros do Conselho Diretor analisam o mercado e suas perspectivas, as capacidades, as forças e as demandas da própria Empresa. A Estratégia Corporativa é estabelecida para vigência por um período de cinco anos, com a possibilidade de revisões anuais.

Assim, com base no período de vigência da atual estratégia do Banco, de 2003 a 2007, o BB estará buscando principalmente:

- Formalizar as decisões sobre os rumos da empresa, visão do futuro, missão, valores e crenças, forças impulsionadoras, intenção estratégica, mercado, negócios e suas ênfases, e orientações estratégicas.
- Posicionar a empresa frente aos diversos grupos de interessados: sociedade, acionistas, investidores, clientes, funcionários, dirigentes, órgãos fiscalizadores e legisladores, formadores de opinião, fornecedores e parceiros.
- Orientar as decisões da empresa sobre posições, projetos e ações.
- Desenvolver mecanismos para a conquista de novos clientes.
- Criar condições e ferramentas que busquem a fidelização dos clientes atuais.
- Definir sobre onde atuar, a quem atender e que produtos disponibilizar.
- Definir os objetivos de Longo Prazo.
- Acrescentar valor em todas as instâncias de atuação da Empresa. (BANCO DO BRASIL, 2007).

A ECBB-OGN 2003-2007 do Banco do Brasil contempla ainda, os aspectos relacionados ao que a empresa quer ser, conforme apresentado através de: sua Missão; de suas Crenças (ambos apresentados anteriormente); e de sua Direção Estratégica, que engloba: a Visão de Futuro; seu Posicionamento.

a) Visão de Futuro

Ainda dentro das ECBB-OGN, a Visão de Futuro aparece com o objetivo de descrever os propósitos de geração de valor e de sucesso da Empresa. Assim, a Visão de Futuro do Banco do Brasil declara:

Nós nos concentramos em criar relacionamentos duradouros. Nossos produtos e serviços são desenvolvidos com atributos valorizados pelos clientes, aos quais oferecemos soluções integradas, por meio de canais com disponibilidade, conveniência e segurança. Primamos pela excelência na gestão da força de vendas e no atendimento aos clientes.

Por sermos competitivos, exercemos papel de liderança nos mercados Varejo, Atacado e Governo. As empresas brasileiras nos têm como o principal banco no País e no exterior. Somos o banco líder em crédito e o maior agente captador e repassador de recursos de todas as esferas governamentais. Lideramos o mercado de crédito, o financiamento de comércio exterior, o agronegócio e o mercado brasileiro de capitais. Somos referência no financiamento ao desenvolvimento sustentável do País.

Nossa sistemática de crédito, análise, condução e cobrança são referência na indústria financeira, assim como nossas metodologias de controle, *compliance*, gestão e integração de riscos. Realizamos negócios adequadamente remunerados, em função dos riscos envolvidos.

Temos processos racionalizados e automatizados, apoiados pelo que há de mais avançado em termos de tecnologia, logística e segurança bancária.

Temos a capacidade de instrumentos financeiros inovadores e adequados ao estágio de desenvolvimento do País. Nós nos antecipamos e respondemos rapidamente aos desafios impostos pela concorrência.

Tais características nos conduzem a um desempenho auto-sustentável. A rentabilidade e o retorno ao acionista são compatíveis como os padrões de mercado, o que nos leva a reforçar o compromisso com a transparência, ao praticarmos padrões de governança referenciais para o mercado. Por consequência, nossas ações têm destaque em bolsas de valores.

Somos o melhor banco para se trabalhar no País, referência em responsabilidade socioambiental, com funcionários especializados, capacitados e motivados. Investimos no desenvolvimento dos funcionários porque entendemos que o modo como tratamos nossos colaboradores se reflete no modo como nossos clientes são tratados. Por tudo isso, nossas competências organizacionais nos diferenciam de concorrência e são reconhecidas pelos clientes como geradoras de benefícios únicos. (BANCO DO BRASIL, 2007).

A Visão de Futuro do Banco apresenta-se como um complemento à estratégia corporativa, traduzindo em forma de declaração os objetivos nela traçados.

b) O Posicionamento

Quanto à estratégia de posicionamento do Banco do Brasil, ela abrange 3 pontos considerados de grande importância para o alcance dos objetivos empresariais, conforme o Banco do Brasil (2007), a saber:

- *Posicionamento de Marca* – “identidade com o cliente”. O Banco do Brasil deverá sinalizar identidade com o cliente, agregando atributos como tradição¹, brasilidade² e alcance geográfico³ e social de atuação⁴. O conceito de identidade fortalecerá os vínculos afetivos entre o Banco e seus públicos, gerando a percepção de empenho e atenção.
- *Posicionamento de Empresa* – “Banco completo, especializado em segmentos de mercado”. O conceito adotado é o de banco que oferece soluções integrais através da grande diversidade de produtos, serviços e alternativas de atendimento.
- *Posicionamento para o Público Interno* – “Compromisso com a ética, o diálogo, a formação e a valorização do funcionário”. Busca fortalecer os vínculos profissionais, como os colaboradores através da transparência, empenho e reconhecimento.

Assim, conforme Mintzberg (2000, p. 69), a formação de estratégias por meio da escola do posicionamento é vista como um processo controlado e consciente, elas são posições genéricas, comuns e identificáveis no mercado. O processo de formação de estratégias é, portanto, de seleção dessas posições genéricas.

Neste tópico, foram expostos os principais aspectos e mecanismos que determinam a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil – Orientação Geral de

¹ Tradição – A história do BB se confunde com a história do País. Há quase 2 séculos desempenha importante papel no desenvolvimento do País.

² Brasilidade – É um Banco formado com capital brasileiro, e todo lucro permanece no País.

³ Alcance geográfico – São inúmeras agências no País para atender pessoas nos mais distantes lugares.

⁴ Alcance social – O BB não visa apenas ao resultado comercial. Tem inúmeros projetos que ajudam a desenvolver as comunidades onde atua, demonstrando sua responsabilidade socioambiental.

Negócios ECBB-OGN. No próximo tópico será explanado outro documento que compõe o grupo da arquitetura estratégica do Banco.

7.2.3 O Plano de Investimentos Fixos – PIF

Aqui começa o estudo de mais um dos documentos que constituem a o Planejamento Estratégico do Banco do Brasil e que aparece como segundo na escala de hierarquia do Banco, e que semelhantemente a ECBB-OGN, possui um horizonte de duração de cinco anos, com revisões anuais.

No Banco do Brasil, as decisões sobre investimentos fixos estão refletidas no Plano de Investimentos Fixos, onde estão identificados os projetos que se propõem a garantir ou aumentar a competitividade do BB.

Durante o processo de construção do Plano, são avaliadas oportunidades e necessidades de investimentos em ativos fixos. As intenções de investimentos, representadas posteriormente por projetos de investimento, são analisadas e apresentadas ao Comitê Administrativo-Operacional e de Racionalização de Custos da Empresa e, a seguir, ao Conselho Diretor. O portfólio de projetos selecionados é, então, submetido ao Conselho de Administração que aprova o Plano de Investimentos Fixos do Banco do Brasil. O Plano de Investimentos compõe a Arquitetura Estratégica do Banco do Brasil, e contribuem para promover a conexão entre a ECBB-OGN, o Orçamento Geral e os demais planos estratégicos. O Plano contempla, conforme descritor por Banco do Brasil (2007), as decisões de imobilização de capital, tomadas com base em avaliações do ambiente externo, avaliações internas, análise estratégica e análises técnicas, com o propósito de viabilizar ações necessárias à realização dos objetivos da ECBB-OGN.

Assim conforme verifica segundo o Banco do Brasil (2007), as premissas que norteiam a metodologia de elaboração do Plano de Investimentos Fixos são transparência e participação, consubstanciadas a partir da: definição de direcionadores para os investimentos por representantes de todas as unidades estratégicas da empresa; aprovação de critérios de priorização dos investimentos pela alta administração da empresa; análise dos projetos de investimentos por especialistas de diferentes áreas.

O propósito do Plano de Investimentos Fixos, ainda segundo o Banco do Brasil (2007), é: garantir ou aumentar a competitividade do BB; estimar as necessidades de capital para investimento em ativos fixos; planejar, priorizar e

implementar projetos de investimentos fixos; orientar o orçamento em investimentos fixos; informar sobre a gestão de dispêndios no Banco; aprimorar o gerenciamento dos projetos.

As fontes de capital para a consecução do Plano de Investimentos Fixos têm origem, principalmente, na retenção de lucros.

O Plano dá origem ao Orçamento de Investimentos Fixos, conduzido pela Diretoria de Controladoria, que informa a previsão de investimentos ao DEST (Departamento de Coordenação e Controle da Empresas Estatais), do Ministério do Planejamento, para aprovação pelo Congresso, o que se faz necessário em função do Banco ser uma empresa controlada pelo Governo Federal, atendendo assim aos dispositivos legais vigentes.

Conforme foi visto o PIF, possui uma função muito importante na arquitetura estratégica do Banco, que é promover a conexão entre a ECBB-OGN e os demais planos, suprindo-os com as condições necessárias para a materialização de cada um dos objetivos propostos.

7.2.4 O Plano Diretor

O Plano Diretor apresenta-se como o terceiro documento na hierarquia da Arquitetura Estratégica do Banco do Brasil. De competência de aprovação do Conselho de Administração e com periodicidade anual. Este documento apresenta-se como a consolidação anual das metas institucionais de curto prazo, que são decorrentes dos objetivos de longo prazo traçados na ECBB-OGN. Assim, para o ano de 2007 o Plano Diretor contemplou, conforme (www.intranet.bb.com.br), as seguintes perspectivas:

a) Financeira:

- Rentabilidade compatível com os padrões do mercado;
- Desempenho auto-sustentável;
- Padrões de governança referenciais para o mercado.

b) Clientes:

- Liderança nos Mercados Varejo, Atacado e Governo;
- Liderança no mercado de crédito, em especial financiamento de comércio exterior e agronegócio, e de mercado de capitais;
- Aumento da participação no mercado de derivativos;

- Desenvolver padrões de atendimento ao cliente;
- Criar soluções a partir de atributos valorizados pelos clientes.

c) Sociedade:

- Ser o principal banco repassador de recursos;
- Agir com responsabilidade socioambiental.

d) Processos Internos:

- Soluções integradas com disponibilidade, conveniência e segurança nos canais;
- Processos de cobrança e recuperação do crédito;
- Integração da gestão de risco;
- Processos racionais e automatizados
- Controle e compliance⁵;
- Tecnologia, logística e segurança bancária.

e) Comportamento Organizacional:

- Desenvolvimento dos funcionários;
- Ser o melhor banco para se trabalhar.

Através das perspectivas contempladas acima, o Plano Diretor procura anualmente focar os mais variados aspectos para que durante os cinco anos de duração da ECBB-ONG, os objetivos nela traçados sejam atingidos. Sendo que a cada ano são trabalhados novos itens, bem como os que não foram atingidos em anos anteriores.

Na elaboração do Plano Diretor, conforme se pode notar, estão explicitamente destacadas as perspectivas utilizadas na ferramenta do Balanced Scorecard – BSC. Reforçando assim, Kaplan e Norton (2001) que afirmam: “O Balanced Scorecard, é basicamente um mecanismo para implementação da estratégia, não para sua formulação, qualquer que seja a abordagem utilizada, para a formulação de sua estratégia. O Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas”.

⁵ Compliance – Termo utilizado no sentido de conformidade, que segundo o acordo de Basiléia II deve estar presente em todos os processos das instituições financeiras.

O Plano Diretor de maneira geral atua de forma a materializar os objetivos da ECBB-ONG em esforços e ações reais, deste modo, traçando os primeiros passos rumo à realização dos objetivos ali definidos.

7.2.5 O Orçamento Geral

Seguindo a hierarquia dos documentos que compõem a Arquitetura Estratégica do Banco do Brasil, encontra-se o Orçamento Geral, que em linhas gerais, segundo o Banco do Brasil (2007), é um documento que traz a quantificação dos planos do Conglomerado e permite a simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada.

Sua competência de aprovação está a cargo do Conselho de Administração, e ficando a cargo da Controladoria a responsabilidade pela distribuição das metas entre as diversas unidades do Banco. Sua vigência também é de um ano.

7.2.6 O Plano de Mercados

Nesta fase do planejamento, o Plano de Mercados aparece como um documento que traz a consolidação dos objetivos, dos indicadores e das metas para cada um dos mercados ou Pilares Negociais atendidos e dos direcionadores estratégicos no âmbito das questões relacionadas a Marketing, Tecnologia, Logística e Gestão de Pessoas. Sua periodicidade é anual e a competência para a sua aprovação está a cargo do Conselho Diretor. (BANCO DO BRASIL, 2007)

Assim como no Plano Diretor, no Plano de Mercados os objetivos são consolidados para cada um dos mercados segundo quatro perspectivas. Logo, conforme evidenciado em (www.intranet.bb.com.br) para o período de 2007, temos:

- Pilar Varejo – *perspectiva Financeira*: gerar rentabilidade, mediante a diminuição e diluição do risco, eficiência e cobertura gerada pelas tarifas de serviço.
- Pilar Atacado – *perspectiva Financeira*: conseguir o retorno sobre o PL exigido pela ECBB-ONG, controle do risco e promoção da eficiência.
- Pilar Governo – *perspectiva Financeira*: gerar resultado, mediante a eficiência dos processos e a cobertura gerada pelas tarifas de serviço.
- Pilar Varejo – *perspectiva Sociedade*: promover a inclusão bancária.

- Pilar Varejo – *perspectiva Clientes*: participação de mercado e aumento da margem de contribuição, mediante a satisfação e fidelização de clientes.
- Pilar Atacado – *perspectiva Clientes*: participação de mercado e aumento da margem de contribuição, mediante a satisfação e fidelização de clientes.
- Pilar Governo – *perspectiva Clientes*: participação de mercado e aumento da margem de contribuição, mediante a satisfação e fidelização de clientes.
- Pilar Varejo – perspectiva Processo Interno: desenvolvimento e melhoria dos mecanismos de controle dos processos.
- Pilar Governo – perspectiva Processos Internos: desenvolvimento e melhoria dos mecanismos de controle dos processos.

Novamente, verificamos a influência direta do Balanced Scorecard na metodologia empregada neste documento.

De modo geral, o Plano de Mercados tem a função de consolidar as metas e dos objetivos já descritos no Plano Diretor só que aqui em função dos mercados. O que na prática, poderá ser traduzido como, por exemplo: no Pilar Varejo a perspectiva financeira, como um aumento na participação no Mercado de Crédito Pessoa Física, Já no Pilar Atacado, aumentar o financiamento de Comércio Exterior. E no Pilar Governo, como o crescimento de operações de crédito com Estados e Municípios.

7.2.7 O Acordo de Trabalho - ATB

Agora se inicia o estudo do último dos documentos que compõe a Arquitetura Estratégica do Banco do Brasil, o Acordo de Trabalho, cuja competência de aprovação é do Conselho Diretor e a vigência é anual. (BANCO DO BRASIL, 2007).

No Banco do Brasil, o Acordo de Trabalho é um instrumento utilizado para induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências (Unidades Estratégicas, Táticas e Operacionais). Assim sendo, desde as agências às diretorias, todas possuem o seu Acordo de Trabalho.

O objetivo do Acordo de Trabalho, segundo o Banco do Brasil (2007), é “promover e mensurar a eficiência e a eficácia das atividades da Empresa em relação às metas e aos objetivos estabelecidos nos documento estratégicos, com

efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva”. O Acordo de Trabalho, conforme nos mostra a figura a seguir, é elaborado com base nos objetivos e nas diretrizes do Plano Diretor e do Plano de Mercados, seguindo a ECBB-ONG.

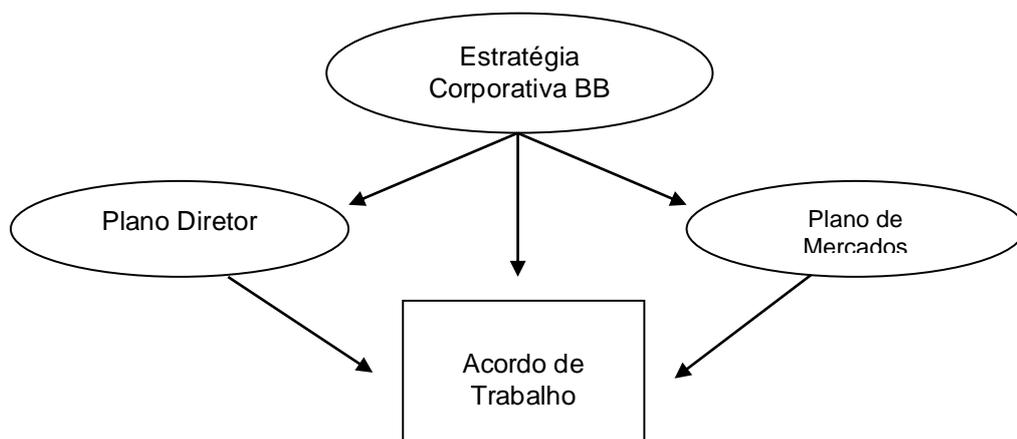


Figura 11 – Aderência à Estratégia do Acordo de Trabalho

Fonte: Banco do Brasil (2007).

Acordo de Trabalho, assim como o Plano Diretor e o Plano de Mercados, também são compostos por perspectivas, a saber:

- Financeira (Resultado Econômico e Estratégias e Operações);
- Estratégias e Operações;
- Processos Internos;
- Sociedade;
- Comportamento Organizacional; e,
- Clientes.

Essas perspectivas, conforme podemos notar também são resultantes da influência exercida pelo Balanced Scorecard – BSC. Para cada perspectiva do Acordo de Trabalho existem alguns indicadores vinculados. Esses indicadores à medida que vão sendo atingidos, geram pontos para a unidade, segundo pesos previamente atribuídos no início da vigência do ATB.

“A pontuação de cada perspectiva é atribuída semestralmente e pode variar entre 100 e 600 pontos. Essa pontuação é obtida pela soma dos indicadores vinculados às perspectivas”. (BANCO DO BRASIL, 2007). A avaliação do desempenho é realizada por meio da comparação entre os resultados realizados e o

que foi orçado (meta). O placar final é composto pela soma das pontuações de cada perspectiva ponderada pelos respectivos pesos.

O ATB tem sua aplicação prática servindo como uma espécie de manual para os Gestores das dependências do Banco, principalmente das agências. O atingimento das metas nele definidas é de fundamental importância para a definição de aspectos como: Participação nos Lucros e Resultados, Classificação de agências, classificação das superintendências, etc.

Assim, pode se dizer ao final do estudo sobre o a elaboração dos planos estratégicos do Banco do Brasil, que todo o planejamento culminará no Acordo de Trabalho, por exemplo: se a Estratégia Corporativa, define que precisamos ter: Funcionários especializados, capacitados e motivados. No Plano Diretor, este objetivo está traduzido em metas quantitativas, tipo: no BB, 90% dos funcionários deverão realizar, no mínimo, 30 horas de treinamento em 2007. No Acordo de Trabalho, a mesma meta é atribuída à dependência, que consolida a quantidade de horas de treinamento realizada pelos funcionários em seu respectivo prefixo.

Embora todos os segmentos do Banco estejam subordinados às mesmas diretrizes, são as agências que convivem com a necessidade diária de atingir metas definidas a partir do orçamento global elaborado pelas instâncias superiores. Enfim, todo o planejamento em termos de mercado, as campanhas de vendas, os programas e inovações tecnológicas produzem seus efeitos, sejam positivos ou negativos nas agências.

As diretrizes apresentadas por meio dos documentos que compõem a Arquitetura Estratégica do Banco do Brasil servem para balizar as ações em todos os níveis da organização. A partir das diretrizes são elaborados os objetivos estratégicos que irão auxiliar as unidades na elaboração dos planos operacionais para o atingimento das metas. O estudo destes planos operacionais será o objetivo no tópico que segue.

7.3 A Elaboração do Planejamento Operacional das Agências - POA

Depois de elaborado o Planejamento Estratégico do Banco e com base nele, se elabora mais um documento, o Planejamento Operacional das Agências – POA. Neste plano a quantificação física e monetária das metas se dá por meio da elaboração do orçamento, seguindo roteiro repassado pela superintendência. É no

orçamento que constam os valores que procuram otimizar os resultados do Banco e das Agências.

Durante o processo de elaboração do orçamento, os funcionários são envolvidos com o objetivo de buscar e alcançar a participação de todos na maximização dos resultados. Várias pessoas de diversos níveis hierárquicos são envolvidas. A preocupação é melhorar o resultado global da empresa, porém, todas as unidades do conglomerado possuem os seus respectivos orçamentos.

A elaboração do orçamento do Banco, que ocorre anualmente, está subordinada a uma meta central, que se resume em lucratividade equivalente a um percentual do Patrimônio Líquido. Essa meta é distribuída para todas as dependências, subdividindo-se nos inúmeros bens e serviços oferecidos ao público. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Nesta fase o orçamento serve como direcionador das ações, buscando, de acordo com as estratégias das organizações e com o potencial de mercado, definir quanto se espera que cada produto contribua na formação do resultado do Banco.

Logo, as unidades do Banco devem acompanhar as estratégias do Banco e o potencial de seus mercados, para definir quanto se espera de cada bem ou serviço na formação do resultado da Empresa.

Para o acompanhamento dos resultados, o gerente possui um aplicativo chamado ORC (Orçamento), através do qual pode simular ou acompanhar os resultados da agência. Portanto, nesta fase, cabe ao gestor da agência contribuir para o atingimento do sucesso do Banco.

Assim como os gerentes são responsáveis pelo atingimento dos resultados, eles são avaliados pelo alcance do resultado econômico, que mostra a capacidade em gerar resultados pelo cumprimento da estratégia e pelas operações nas unidades.

Para a elaboração do POA, segundo o Banco do Brasil (2006), não há uma metodologia específica, sendo assim, cada unidade elabora o seu planejamento operacional e utiliza os recursos que tem à disposição para alcançar maior competitividade. De um modo geral, para efetuar o planejamento operacional, cabe aos gerentes de agência viabilizar a estratégia da organização para a agência que está sob a sua responsabilidade, buscando os resultados projetados.

A fim de se tornar eficaz, o planejamento operacional deve conter um estudo dos segmentos priorizados na praça onde a agência está inserida, os produtos adequados, os argumentos de venda e o padrão de atendimento, além de uma avaliação da estrutura da agência em termos de recursos tecnológicos, materiais e humanos dentre outros.

7.4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO DO BRASIL

Ao fim deste capítulo, verifica-se que na elaboração do planejamento estratégico do Banco do Brasil a Estratégia Corporativa procurou preservar e valorizar as características do Banco, como uma empresa sólida, competitiva e moderna, e ao mesmo tempo procurou definir um perfil dinâmico, orientado para os valores econômicos e sociais em constante expansão.

Constata-se ainda que a elaboração do Planejamento Estratégico do Banco do Brasil ocorre de maneira centralizada, sendo elaborados sob a coordenação da Diretoria de Estratégia e Organização ao nível das diversas diretorias e aprovados pelos conselhos de Administração e de Diretor. Tudo isto seguindo as competências definidas no Estatuto do Banco. Conforme reforça Fernandes (2005, p.8) as decisões estratégicas se dão ao nível das diretorias e presidência, e são caracterizadas por terem influências de longo prazo e por impactarem toda a organização.

Para se subsidiarem com os dados necessários para a elaboração dos documentos constantes da Arquitetura Estratégica, são utilizados diagnósticos, levantamentos e tendências de mercado, que são utilizados no processo de criação do planejamento estratégico.

Após definido os planos estratégicos estes são consolidados e culminam no Acordo de Trabalho, que é transmitido para a unidade de Distribuição e Canais de Varejo e à Controladoria, em seguida a Distribuição, repassa para as Superintendências, que novamente repassa o ATB segundo o orçamento para cada agência, que fica responsável pelo seu cumprimento.

Dessa forma, há uma integração entre todos os níveis organizacionais, até se chegar ao destino final, que são as agências, onde deve ocorrer o processo de adaptação à realidade local, o que se dá por meio do plano operacional, onde o gerente da agência se destaca como seu principal responsável. Todo o processo

funciona ainda como uma estrada de mão dupla, assim, os resultados das agências são levados às superintendências e destas para a unidade de Distribuição e daí para as diretorias.

Portanto, ao chegar ao final deste capítulo acredita-se ter atingido o objetivo geral deste trabalho, que é o conhecimento e análise das estratégias as Estratégias do Banco do Brasil.

8. CARACTERIZAÇÃO DO VALE DO SÃO PATRÍCIO

Neste capítulo procurou-se fazer um breve estudo para caracterizar a região do estado de Goiás conhecida como Vale do São Patrício. Este estudo se faz necessário, uma vez que é nesta região que estão localizadas as agências do Banco do Brasil onde foi realizada a pesquisa para a realização deste trabalho.

A elaboração dos textos a seguir se deu por meio de subsídios encontrados em pesquisa documental junto a arquivos, publicações e sistemas corporativos do Banco do Brasil, do Bacen, da Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás e do IBGE. Todos utilizados com a finalidade de podermos criar um perfil da região, para depois compará-lo com o sistema financeiro e o Banco do Brasil.

O Vale do São Patrício, localiza-se no médio norte de Goiás, às margens do Rio das Almas, cortado pela BR 153 (Belém - Brasília). Formado por uma população de, aproximadamente, 220 mil habitantes distribuídos em cerca de 22 municípios, conforme dados da Seplan. Aqui deve se salientar que apesar de inúmeras pesquisas não se conseguiu uma determinação precisa que venha a delimitar todos os municípios que compõem o Vale do São Patrício, por isto decidiu por adotar a classificação da Secretaria do Planejamento do Estado de Goiás, conforme pode ser visto na figura 12 como segue.



Figura 12 – Principais Municípios do Vale do São Patrício

Fonte: Seplan, 2007.

A economia da região é baseada na agropecuária. Com destaque para as culturas da cana-de-açúcar, arroz, milho, feijão, melancia, tomate e abacaxi. Sendo característico na região a presença de pequenas propriedades rurais, e um grande número de povoados e distritos, além de vários assentamentos oriundos de programas de reforma agrária.

Devido às características regionais, a região se apresenta propícia para o desenvolvimento de cooperativas, ações de Arranjos Produtivos Locais (APL) e de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

Quando observa-se o mercado financeiro, nota-se que a região conta com a presença de várias instituições financeiras, as quais desempenham importante papel nas comunidades, conforme pode ser visto a seguir.

8.1. O SETOR FINANCEIRO NO VALE

Analisando a atuação do setor bancário nos municípios da região, verifica-se a presença das grandes instituições financeiras nos municípios da região, dentre as quais estão: o Banco do Brasil, Bancoob, Bradesco, Caixa Econômica Federal e o Itaú, porém, essas instituições possuem dependências apenas nas cidades de maior porte. Entretanto, isso não significa que as cidades menores estão desprovidas. Nestas localidades o sistema financeiro exerce sua atuação por meio de correspondentes bancários⁶.

Assim, em função das características regionais, os bancos da região atuam principalmente na prestação de serviços financeiros, tais como: pagamentos e recebimentos, e na concessão de empréstimos rurais, pessoais e comerciais.

Os bancos de uma maneira geral possuem uma importância relevante para a região. Essa importância pode ser mais bem entendida quando verificamos o valor aplicado pelo sistema financeiro em comparação ao PIB dos municípios. Assim, o somatório do PIB dos municípios estudados, juntamente com os circunvizinhos perfaz um total de aproximadamente R\$ 773.740.000,00, segundo dados da Seplan, já os valores investidos pelo sistema financeiro na região somam aproximadamente R\$ 239.942.802,00, segundo dados do BACEN, o que equivale a 31,01% do PIB local.

⁶ Correspondente Bancário – A Resolução 2707 do Bacen autoriza os bancos a contratar empresas para prestar serviços de natureza bancária.

8.2. O BANCO DO BRASIL NO VALE DO SÃO PATRÍCIO

Neste trabalho foi analisado o contexto de seis agências do Banco do Brasil, localizadas mais ao centro do Vale do São Patrício, as quais são: Ceres, Itapuranga, Rubiataba, Itapaci, Uruana e Carmo do Rio Verde. Essa escolha se deu em função de que estas agências estão agrupadas num conjunto chamado de Rede Ceres, que nada mais é que um agrupamento utilizado no caso da necessidade de tomada de decisões colegiadas no tocante a grandes operações de crédito.

O Banco do Brasil consolidou sua presença na região a partir do ano de 1960, quando foi inaugurada a agência da cidade de Ceres, posteriormente no ano de 1964, seguiu-se a inauguração da agência de Itapuranga, em 1974 a de Rubiataba, em 1982 a de Itapaci e Carmo do Rio Verde e em 1984 a agência da cidade de Uruana.

A principal forma de atuação do Banco do Brasil na região se dá por meio de financiamentos agropecuários, isto se deve em função do perfil da região e principalmente por ser o Banco o agente do governo para as políticas agropecuárias, conforme mencionado na análise do Sistema Financeiro Nacional. Entretanto, nos últimos anos, em função do direcionamento estratégico adotado pela instituição, o Banco passou a ocupar uma posição de destaque em outros setores, como o crédito pessoal, comercial e industrial.

Assim, pode-se comprovar a participação do BB na economia regional com relação aos outros bancos, analisando os dados do BACEN relativos ao sistema financeiros referentes a maio de 2007, conforme podemos ver na tabela abaixo:

EMPRÉSTIMOS	TOTAL DOS BANCOS	OUTROS BANCOS	BANCO DO BRASIL	PORCENTAGEM DO BB COM O TOTAL
PESSOAL, COMERCIAL E INDUSTRIAL.	111.134.747,00	47.047.485,00	64.087.262,00	57,66%
RURAL	114.632.580,00	1.867.449,00	112.765.131,00	98,37%
OUTROS	14.175.475,00	13.994.191,00	181.284,00	1,27%
TOTAL EMPRESTADO	239.942.802,00	62.909.125,00	177.033.677,00	73,78%
CAPTAÇÃO	170.575.418,00	90.138.558,00	80.436.860,00	47,15%

Figura 13 – Comparativo do BB em relação aos demais bancos no Vale do São Patrício.

Fonte: Adaptado do BACEN, 2007.

Conforme verifica-se através da figura anterior o Banco do Brasil atua de forma relevante no fomento da região, uma vez que ele é responsável por 98,37% de todo o crédito rural aplicado na região e por 57,66% de todo o crédito destinado às pessoas físicas, ao comércio e a atividades industriais.

8.3. O DESEMPENHO DAS AGÊNCIAS DO BB NO VALE

A análise do desempenho das agências do BB foi realizada por meio de dados obtidos no Sistema ATB⁷, a partir dos resultados semestrais fornecidos pelo sistema. Assim, utilizamos os dados do segundo semestre de 2006 e do primeiro semestre de 2007 (o último disponível). O sistema ATB quantifica as metas nas cinco perspectivas do BSC, a saber: resultado econômico, estratégias e operações, processos internos, comportamento organizacional e clientes. Atribuindo pesos para cada uma, e cujo resultado final é atribuído por meio de uma pontuação final. Para o cumprimento do Acordo de Trabalho a agência deve obter pontuação superior a 400.

Conforme observado nos resultados de desempenho, todas as agências conseguiram nos dois semestres observados um resultado superior ao desejado. Entretanto, no primeiro semestre de 2007, houve uma queda de 9,06% em relação ao resultado do segundo semestre de 2006.

8.4. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO BB APLICADAS NO CONTEXTO REGIONAL

Aqui se inicia uma análise dos dados apresentados nos tópicos anteriores com o que foi estudado no capítulo passado sobre as estratégias do Banco do Brasil. Também neste tópico procurou se verificar o atingimento dos dois primeiros objetivos específicos propostos no início deste trabalho.

Através dos números apresentados na tabela anterior os quais demonstram a grande participação do Banco do Brasil na concessão de empréstimos e financiamentos, podemos ver refletidos os dizeres de sua missão, onde se cita: *“ser a solução em produtos e intermediação financeira...”*. Ou seja, através da significativa participação do banco no mercado local, vemos que este

⁷ Sistema ATB – Trata-se de um sistema corporativo do Banco do Brasil criado para o acompanhamento do Acordo de Trabalho das Agências.

aspecto de sua missão vem sendo atingido, uma vez que os dados demonstram a preferência do público pelo Banco para a obtenção de empréstimos.

Ainda com relação aos dizeres da missão do Banco, quando expressa: “... e contribuir para o desenvolvimento do País”. Vemos que a participação do BB é relevante, pois o Banco ao ser a maior instituição de fomento da região, está cumprindo a sua missão. Principalmente se considerarmos a relação entre os valores emprestados e os valores captados. Ou seja, para o Banco do Brasil a cada R\$ 1,00 captado nos municípios pesquisados são investidos R\$ 2,20, já para os demais bancos essa relação está em R\$ 0,69 investido para cada R\$ 1,00 captado, o que segundo os dados, podemos afirmar que praticamente não há investimento na região por parte das demais instituições financeiras que atuam na região, uma vez que os valores aplicados são menores que o quantitativo dos recursos retirados pelos demais bancos. Fernandes (2005, p. 147) ressalta que a missão deve caracterizar a empresa. Portanto vemos que o banco está agindo assertivamente no seu planejamento, pois o seu desempenho esta alinhado aos dizeres de sua missão.

Assim, pode se conferir que os resultados apresentados estão também em conformidades com as perspectivas clientes e sociedade propostas no Plano Diretor do Banco, conforme explicitado no capítulo anterior.

Neste momento, ressalta-se Mintzberg (2000, p. 71), onde afirma que na escola do posicionamento a estratégia se dá pela busca de posições genéricas e de fácil visualização a serem buscadas no mercado.

Diante dos resultados apresentados pelas agências em comparação com o definido pelas pelo ATB, constatamos que as unidades do Banco conseguiram atingir suas metas.

Um fato que chamou a atenção durante a pesquisa, foi a queda desempenho das agências pesquisadas, conforme mencionado no item anterior. Tentamos determinar os fatores que causaram a diminuição dos resultados, porém, não conseguimos precisar quais foram os causadores do fato em questão. Entretanto, observamos que em todas as agências que apresentaram queda durante o período, houve mudança de administradores. Logo, fica a sugestão para que se façam estudos mais aprofundados com o intuito de averiguar melhor o fenômeno demonstrado.

Portanto, ao termino de mais este capítulo, constata-se que houve o atingimento dos dois primeiros objetivos específicos definidos no princípio do estudo,

a saber: Analisar a aplicação das metas definidas no planejamento, verificando sua eficiência e eficácia e diagnosticar seus reflexos, com base na missão e objetivos da instituição.

Logo mais à frente, inicia-se o estudo que foi realizado para a verificação de mais um objetivo específico, o qual se trata da determinação dos reflexos do planejamento do Banco junto aos funcionários da instituição.

9. METODOLOGIA

A metodologia engloba a classificação e definição da pesquisa quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, questões e variáveis, técnica de coleta de dados e análises destes. Neste sentido, afirma Roesch (2007), “que todo trabalho em algum momento, mesmo que não seja de natureza científica, requer a coleta e a manipulação de dados, momento esse que se farão necessários à utilização de algum método científico”.

9.1 CLASSIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA PESQUISA

Com relação às suas características, a pesquisa desenvolvida pode ser classificada, conforme Triviños (1987); Martins (2000); e Roesch (2007), em:

- De acordo com a sua natureza, como estudo multicaso.
- De acordo com a forma de abordagem do problema, como qualitativa.
- De acordo com os seus objetivos, como exploratória.
- De acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo de casos.

9.1.1 Quanto à Natureza

Conforme a metodologia estudada a pesquisa pode ser classificada quanto à sua natureza ou propósito como um estudo multicaso, uma vez que a proposta foi analisar a realidade de mais de uma empresa/unidade do Banco do Brasil, sem a necessidade de se perseguir objetivos de natureza comparativa (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo os autores Cervo e Bervian (1996, p. 50), “Estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

A utilização do estudo multicaso se justifica por não permitir que a análise dos dados ficasse restrita às características particulares de uma única unidade. Logo as questões estudadas têm como finalidade a aplicação na solução de problemas do mundo real. Assim a definição proposta aplica-se aos objetivos de nosso trabalho que procura analisar o planejamento estratégico do Banco do Brasil, seus reflexos, além de verificar os efeitos sobre os funcionários.

9.1.2 Quanto ao Tipo de Abordagem

Em função do propósito da pesquisa de analisar, diagnosticar e avaliar diversos aspectos referentes ao planejamento estratégico do Banco do Brasil a pesquisa pode ser classificada como qualitativa neste sentido a abordagem “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhor efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos” (ROESCH, 2007, p.154).

Para Minayo (1996), “a pesquisa qualitativa compreende o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não pode ser reduzido a simples operacionalização de variáveis”.

Neste contexto a pesquisa foi realizada por meio de questionários enviados por meio do sistema de malotes do Banco do Brasil aos funcionários da gerência média e aos gerentes gerais das agências pesquisadas.

9.1.3 Quanto aos Objetivos

Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, pois conforme ressalta Roesch (2007, p.130) “quando o objetivo é explorar um tema que foi pouco estudado, faz-se o uso de pesquisas exploratórias”.

Gil (1996, p. 45), ressalta que:

pode ser definida como a formulação e ou sistematização do objeto de investigação, sobre um fenômeno desconhecido ou pouco conhecido. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Segundo Andrade (1999, p. 106),

Pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Em nosso trabalho o enfoque exploratório se deu por meio de consultas a documentos, arquivos, cursos, publicações e sites do Banco do Brasil e de diversas entidades ligadas ao Sistema Financeiro Nacional.

9.1.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Neste caso a pesquisa de natureza exploratória foi realizada por meio de estudo de casos. Logo, Gil (1996, p. 58) reforça que, “os estudos de casos são caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Nesta perspectiva o estudo de caso apresenta diversas vantagens, como o estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade do objeto de estudo, simplicidade nos procedimentos.

Para Martins (2000, p. 28), “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade”.

No caso deste trabalho o estudo foi realizado em seis agências do Banco do Brasil localizadas no Vale do São Patrício, nas cidades de Ceres, Carmo do Rio Verde, Itapuranga, Itapaci, Rubiataba e Uruana.

9.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como mecanismo de coleta de dados, utilizou-se em um primeiro momento, o levantamento de dados em documentos (*dados secundários*), o que permitiu conhecer o planejamento estratégico do Banco do Brasil. Na segunda fase da pesquisa, foram aplicados dois questionários (*dados primários*), sendo um para dezenove funcionários das gerências médias das agências da amostra e outro para os seis gerentes gerais.

Neste contexto, Roesch (2007, p. 140), ressalta que “dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador, enquanto que os dados secundários são aqueles já existentes, não criados pelo pesquisador”.

Durante a coleta dos dados *secundários*, para a nossa temática foi utilizada a pesquisa bibliográfica na qual Gil (1996, p. 48), cita que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Em nosso caso foram utilizados como fonte de dados: folders, manuais de instrução, sites, bem como cursos e manuais de orientação fornecidos pela instituição, preparados e dirigidos aos funcionários.

A coleta dos dados primários foi realizada através da aplicação de dois questionários distintos, enviados através do sistema de malotes do Banco e

aplicados em momentos diferentes, primeiramente aos gerentes gerais das agências e posteriormente junto aos funcionários da gerência média. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 201), questionário, “é um instrumento de coleta de dados, constituindo por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Já para Gil (2002, p. 116), “Questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens redigidos”.

Cervo e Bervian (1996, p. 138) reforçam:

Questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão, o que deseja. Em geral, questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.

Neste contexto primeiramente foi aplicado um questionário semi-estruturado, composto de perguntas abertas e fechadas junto aos Gerentes Gerais das agências. Triviños (1987, p. 146), reforça que “questionário semi-estruturado pode ser entendido como aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses e que fornece amplo campo de interrogativa”. Martins (2000, p. 44) destaca que perguntas abertas “são aquelas que conduzem o informante a fornecer respostas livres por meio de frases ou orações”. Já segundo Cervo e Bervian (1996, p. 138), perguntas fechadas “Se destina a obter respostas mais precisas. A perguntas fechadas são padronizadas aplicação, fáceis de codificar e analisar”.

Em seguida foi distribuído o segundo questionário para os dezenove funcionários da gerência média das respectivas agências. Neste, fez necessário utilizar uma escala de atitudes, tipo Lickert, que segundo Martins (2000, p. 43), “Escala de Atitudes, são técnicas que procuram medir a intensidade das opiniões ou das reações de um indivíduo pela determinação numa escala de suas atitudes, opiniões e reações. Várias técnicas dessa natureza foram elaboradas por pesquisadores como Bogardus, Thurstone, Lickert, Guhman. Os pesquisadores comumente denominam as escalas de atitudes por escalas tipo Lickert, ou simplesmente escalas de diferencial semântico”.

9.3. MODELO ANALÍTICO DE ESTUDO

Para que seja possível proporcionar uma melhor compreensão dos caminhos que adotamos para a determinação e alcance dos objetivos deste trabalho, criamos um fluxograma que procura demonstrar os caminhos básicos seguidos durante o estudo. O modelo embora simples tem por objetivo trazer uma melhor compreensão dos passos que foram seguidos até o alcance dos objetivos finais propostos neste trabalho.

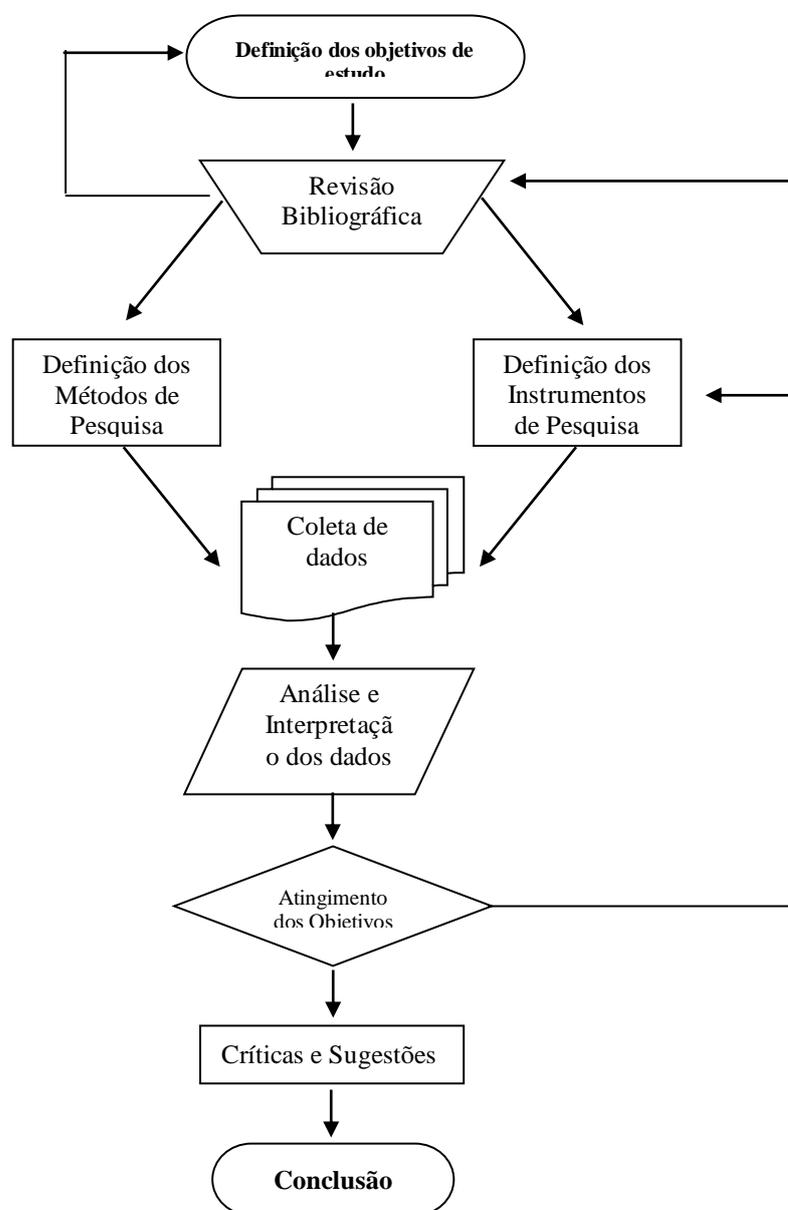


Figura 14.: Fluxograma de estudo da metodologia.
Fonte: Criação do autor/2007.

9.4 LIMITES DA PESQUISA

Aqui se faz necessário considerar que apesar da preocupação em buscar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados em nossa pesquisa, é recomendável cautela para não generalizar conclusões além da organização e unidades investigadas, visto tratar-se de um estudo de caso. Deste modo, vale ressaltar que o caráter desta pesquisa não é conclusivo, apenas levanta questões para que, em outros estudos, possam ser exploradas.

10. RESULTADOS DA PESQUISA

Aqui se dá início à análise dos resultados dos questionários aplicados junto aos funcionários das agências estudadas. Neste tópico, pretende-se avaliar os reflexos das estratégias sobre o público interno (funcionários), mediante a coleta de dados que foi realizada junto aos funcionários das agências do Banco do Brasil que já foram mencionadas anteriormente. Encerrando assim os objetivos específicos deste trabalho, uma vez que os demais já foram comentados nos capítulos II e III.

Assim, inicia-se a exposição dos resultados dos questionários que foram aplicados primeiramente aos gerentes gerais das agências estudadas. Nesta fase da pesquisa foram enviados questionários a todos os gerentes das agências. Entretanto, contou-se apenas com a colaboração de 50% do público entrevistado. Deve-se salientar aqui que foram realizados diversos pedidos para que os questionários fossem preenchidos e remetidos, porém, as tentativas foram frustradas.

Nesta fase da pesquisa os entrevistados foram unânimes quanto ao conhecimento das estratégias do banco, em afirmar que as metas do Acordo de Trabalho colaboram para que o BB atinja os objetivos de sua missão. Todos também responderam que a Estratégia Corporativa tem uma importância superior ao Acordo de Trabalho, o que demonstra que estes entrevistados possuem o conhecimento claro da Arquitetura Estratégica do Banco e sua hierarquia.

Por fim, este grupo de entrevistados elegeu como entraves para a realização do planejamento nas agências os seguintes itens: falta de pessoal qualificado, falta de visão de longo prazo, imediatismo dos resultados, falta de tempo e de recursos e finalizando, a falta de comprometimento dos funcionários.

Passou-se em seguida para os resultados do segundo questionário que foi aplicado junto aos gerentes do seguimento operacional. Assim, para cada questão do questionário elaborou-se um gráfico e logo em seguida teceram-se os comentários sobre seus resultados, conforme apresentados a seguir.

O gráfico 01 a seguir representa a primeira pergunta inferida aos funcionários deste estudo.

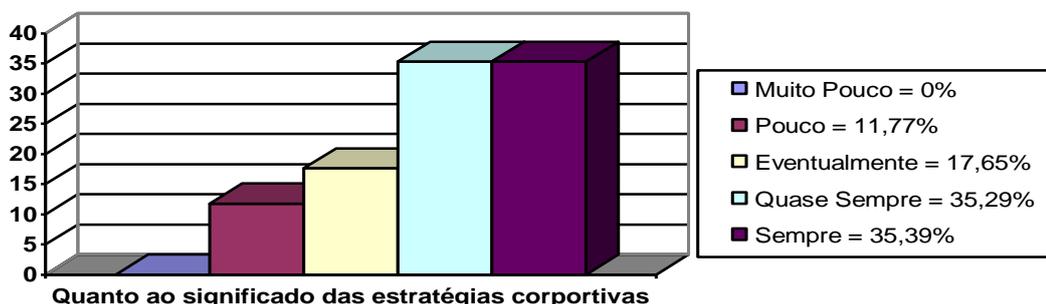


Gráfico 01: Quanto ao significado das Estratégias Corporativas.

Fonte: Elaborado pelo autor/2007.

Mediante o resultado da pesquisa, 11,77% disseram que seu conhecimento é **pouco**; 17,65% disseram que conhece **eventualmente**; 35,29% disseram que **quase sempre** e 35,39% disseram que **sempre**. Quanto a este aspecto, afirma Mintzberg (et. al., apud, 2000, p. 19, PORTER, 1996, p. 68), “A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferente de atividades. Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”.

Logo, pelos resultados apresentados, percebe-se que a grande maioria dos entrevistados possui conhecimento da importância das estratégias no meio empresarial. Porém, o que chama a atenção é que, embora em parcela menor, o número de funcionários que conhece pouco e eventualmente é muito acentuado, principalmente se considerado que o público entrevistado é o responsável final pela colocação em prática dessas estratégias na empresa.

Observando-se o gráfico 02 a seguir, pode-se ver como está o reconhecimento da importância do planejamento estratégico pelos entrevistados.

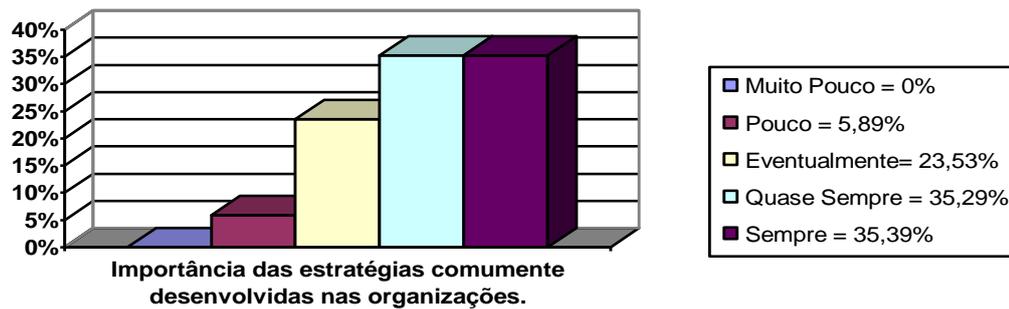


Gráfico 02: Importância das Estratégias comumente desenvolvidas nas organizações.

Elaborado pelo autor/2007.

Nesta questão da importância das estratégias 5,89% dos entrevistados disseram que conhece **pouco**; 23,53% disseram que conhece **eventualmente**; 35,29% disseram que **quase sempre** conhecem e 35,29% **sempre** tem conhecimento.

Segundo Mintzberg (et. al., 2000, p. 22), “A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos”. Portanto percebemos aqui, a importância da estratégia para as organizações conforme reforçado.

Por outro lado, percebe-se ainda que há uma grande parcela dos entrevistados que pouco e, eventualmente, reconhecem a importância das estratégias empresariais.

O gráfico 03 evidencia o resultado do questionamento sobre o conhecimento por parte dos gerentes das estratégias do Banco do Brasil.

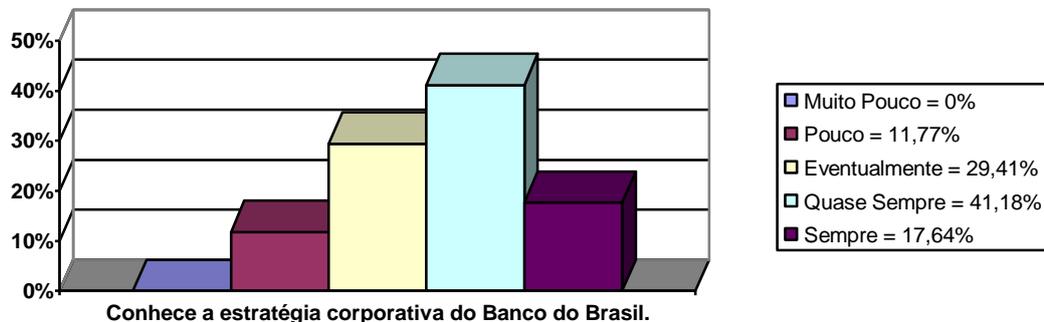


Gráfico 03: Conhece a estratégia corporativa do Banco do Brasil

Elaborado pelo autor/2007.

No tocante a questão do conhecimento da estratégia corporativa do Banco Brasil, 11,77% dos entrevistados disseram que conhecem pouco; 29,41% disseram que conhece eventualmente; 41,18% disseram que quase sempre conhecem e 17,64% sempre tem conhecimento.

A ECBB-OGN é a consolidação da direção estratégica, do plano de negócios e dos objetivos de longo prazo da Empresa. É elaborada a cada cinco anos, com subsídios de pesquisas de clientes, funcionários e com a contribuição de superintendentes e gerentes, por meio, principalmente, de mecanismos como o Balanced Scorecard – BSC e com a contribuição de especialistas de diversas áreas do Banco. A partir daí, diretores, primeiros gestores das Unidades Estratégicas e membros do Conselho Diretor analisam o mercado e suas perspectivas, as capacidades, as forças e as demandas da própria Empresa. A Estratégia Corporativa é estabelecida para vigência por um período de cinco anos, com a possibilidade de revisões anuais. (BANCO DO BRASIL, 2007).

Quanto ao conhecimento das estratégias do Banco verificamos que a grande maioria dos entrevistados possui um conhecimento mediano, situando entre eventualmente e quase sempre. O fato, conforme mencionado anteriormente, se revela preocupante, dada a abrangência e a importância do tema na organização.

Logo em seguida, procuramos medir o conhecimento dos entrevistados através de uma pergunta que indagava sobre a elaboração e a utilização de algum tipo de estratégia durante o dia-a-dia de trabalho.

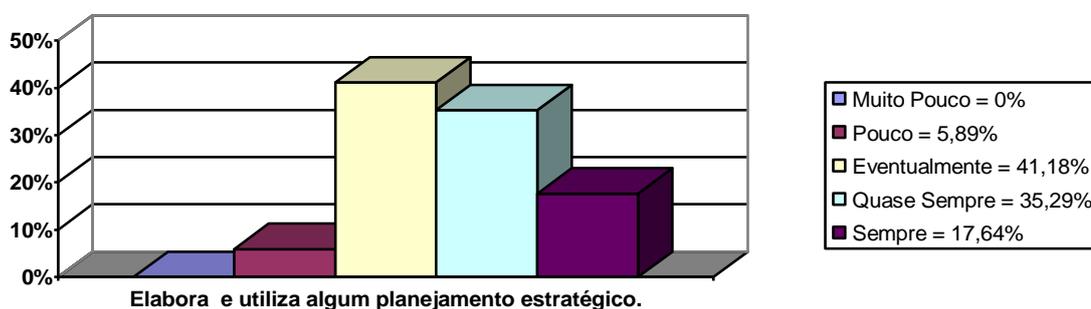


Gráfico 04: Elabora e utiliza algum planejamento estratégico.

Elaborado pelo autor/2007.

Nesta questão , 5,89% dos entrevistados disseram utilizar **pouco**; 41,18% disseram que utilizam **eventualmente**; 35,29% disseram que utilizam **quase**

sempre conhecem e 17,64% **sempre** utilizam.

Segundo Oliveira (1996), “o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais”.

Aqui no gráfico 04 vê-se o reflexo do que foi abordado na questão anterior, ou seja, se na questão passada o índice dos que conhecem pouco as estratégias se mostrou alto, aqui verificou-se ser predominante o índice dos funcionários que praticamente não adotam nenhum planejamento para as atividades gerenciais das agências.

Na questão seguinte, conforme evidencia o gráfico 05, o objetivo foi medir o grau de percepção dos funcionários, quanto à contribuição gerada pelas estratégias do Banco no que se refere ao trabalho das agências.

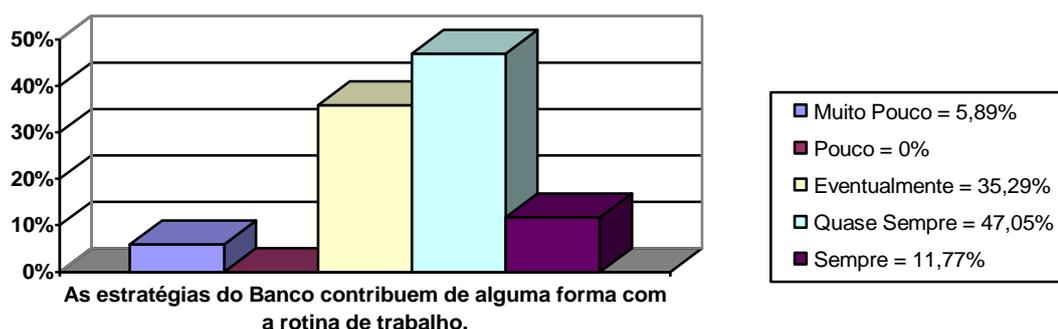


Gráfico 05: As estratégias do Banco contribuem de alguma forma com a rotina de trabalho.

Elaborado pelo autor/2007.

Nesta questão 5,89% dos entrevistados acreditam que as estratégias do Banco contribuem **muito pouco** com suas rotinas de trabalho, 35,29% disseram que contribuem **eventualmente**; 47,05% disseram que **quase sempre** contribuem e 11,77% sempre contribuem. Mintzberg (et. al., 2000, p. 21), “A estratégia envolve questões tanto do conteúdo como de processo. O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas”. Na opinião dos funcionários, em sua grande maioria, as estratégias do Banco contribuem de algum modo com o trabalho das agências.

O gráfico 06 reflete a opinião dos funcionários quanto à percepção dos clientes quanto às contribuições do Banco para as comunidades.

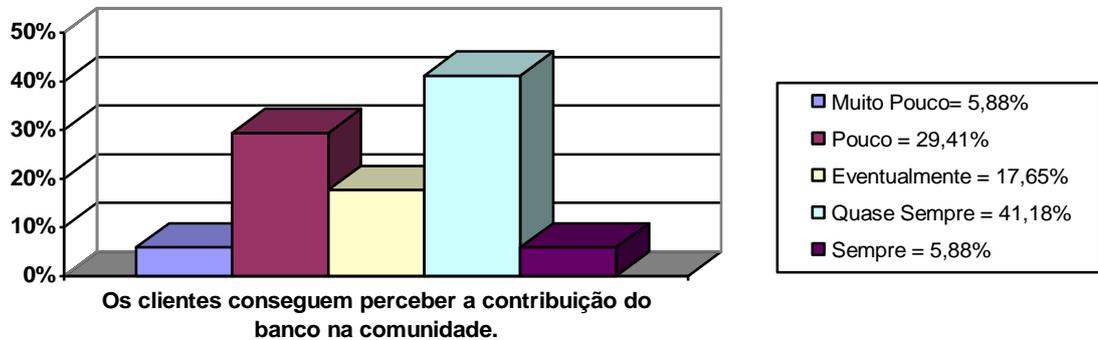


Gráfico 06: Os clientes conseguem perceber a contribuição do banco na comunidade.

Elaborado pelo autor/2007.

Sobre a questão dos clientes perceberem a contribuição que o banco traz para a comunidade, dos entrevistados 5,88% disseram que percebem **muito pouco**; 29,41% **pouco** percebem; 17,65% disseram que percebem **eventualmente**; 41,18% disseram que **quase sempre** percebem, e 5,88% **sempre** percebem.

Neste ponto, foi constatado que uma parcela considerável dos funcionários percebe que de alguma forma o banco contribui para o desenvolvimento das comunidades onde atua. O que nos remete mais uma vez ao estudo realizado no capítulo terceiro e com relação aos objetivos específicos deste estudo, quando se procurou determinar a eficiência da estratégia do Banco com relação à sua missão. Assim, esta questão reforça o estudo realizado no capítulo ora citado.

No gráfico 07, conforme se pode verificar, reforça e complementa ainda mais o estudo realizado no capítulo terceiro deste estudo, uma vez que as opiniões expressadas pelos entrevistados colaboram sobremaneira para a sua ratificação.

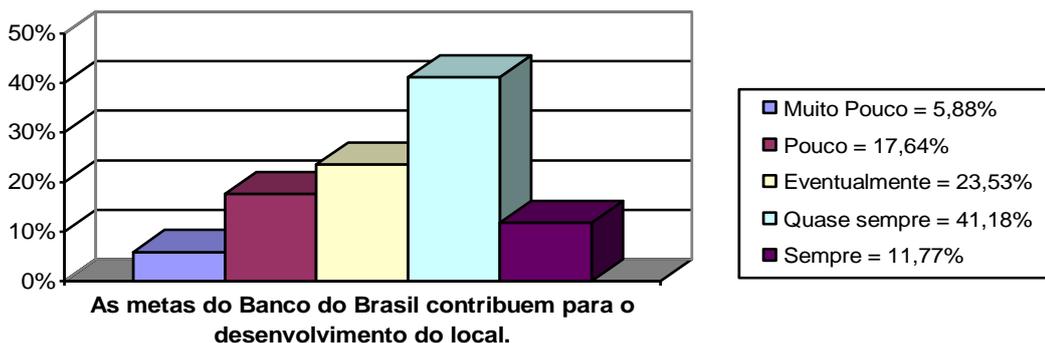


Gráfico 07: As metas do Banco contribuem para o desenvolvimento local.

Elaborado pelo autor/2007.

Na questão sobre a visão da meta do banco contribui para o desenvolvimento do local, dos entrevistados 5,88% disseram que contribui **muito pouco**; 17,64% disseram que contribui **pouco**; 23,53% disseram que contribuem **eventualmente**; 41,18% disseram que **quase sempre** contribuem e 11,77% **sempre** contribuem.

Segundo Mintzberg (et. al. 2000, p. 20), “A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organizações e o ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes”. Neste sentido, procuramos por meio da pesquisa, junto aos funcionários comprovar a atuação da empresa junto à comunidade.

Assim, percebeu-se que segundo as opiniões dos entrevistados, o Banco contribui significativamente para o desenvolvimento local, fato que também foi demonstrado por meio do estudo exposto no capítulo terceiro, quando foi estudado os resultados das agências do Banco no Vale do São Patrício.

Quanto à contribuição gerada pelas estratégias do Banco, conforme exposto do gráfico 08, percebeu-se que:

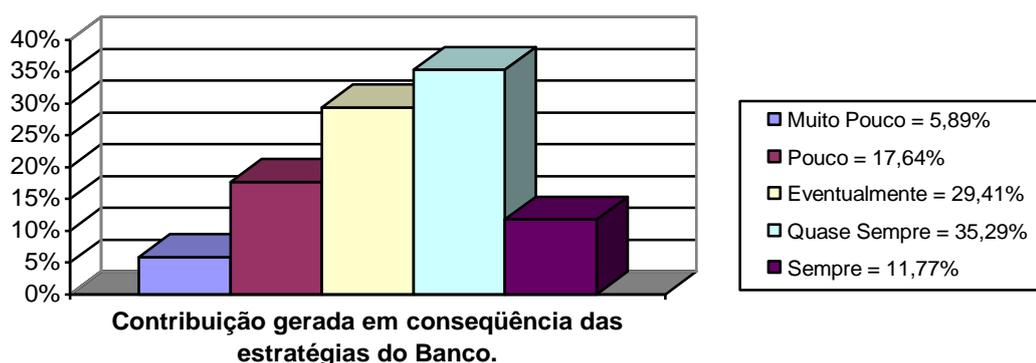


Gráfico 08: Contribuição gerada em consequência das estratégias do Banco.

Elaborado pelo autor/2007.

Dos entrevistados 5,89% disseram que as estratégias do Banco contribuem **muito pouco**; 17,64% disseram que contribui **pouco**; 29,41% disseram

que contribuem **eventualmente**; 35,29% disseram que **quase sempre** contribuem e 11,77% **sempre** contribuem.

Mintzberg et. al., (2000, p. 22), “Funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certa, ao menos por algum tempo. E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes, como voltar para os clientes e atendê-los, ao invés de debater quais mercados são os melhores”.

Constatou-se neste ponto que apesar do elevado índice de funcionários que declararam não utilizarem de planejamento durante suas rotinas de trabalho, e ainda da elevada percentagem dos funcionários que declaram conhecer pouco as estratégias do Banco, em sua maioria os funcionários reconhecem alguma forma de contribuição gerada por elas.

A questão seguinte, conforme representado pelo gráfico 09, demonstra um esforço para determinar a opinião dos entrevistados quanto ao alcance da missão do Banco por meio das metas que lhes são atribuídas.

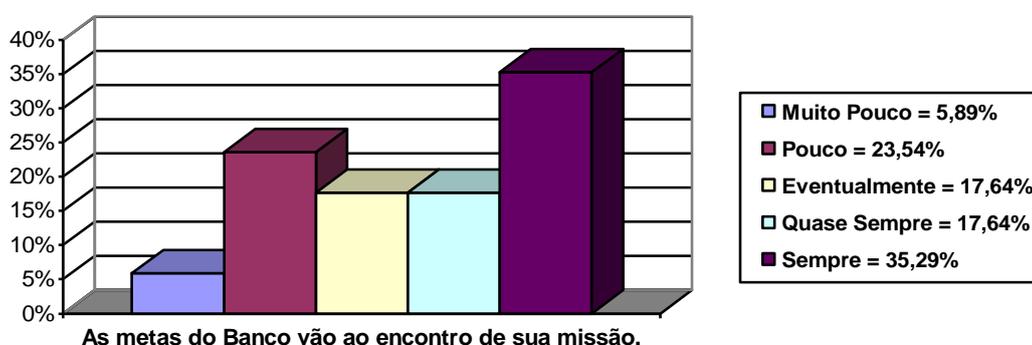


Gráfico 09: As metas do Banco vão ao encontro de sua Missão.

Elaborado pelo autor/2007.

Nesta questão, 5,89% dos entrevistados responderam **muito pouco** quando perguntados se as estratégias estão em conformidade com sua missão, 23,54% disseram que **pouco**; 17,64% disseram que **eventualmente**; 17,64% disseram que **quase sempre** e 35,29% disseram que **sempre**.

Segundo Almeida, (2003, p. 15), “A missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de missão, podem-se acrescer os valores da organização que também nortearão toda a estratégia da

empresa”.

Dada a relevância da missão para a organização, verificou-se que a maioria dos entrevistados concorda que as metas contribuem para que se atinja a missão proposta pelo Banco. Porém, deve-se ressaltar que não há uma unanimidade, quanto a esta afirmação, pois quase 30% dos entrevistados não concordam ou concordam pouco com a afirmativa.

Na seqüência, procurou-se verificar qual a opinião dos entrevistados com relação às metas que são atribuídas para as suas agências, o resultado esta exposto no gráfico 10 a seguir.

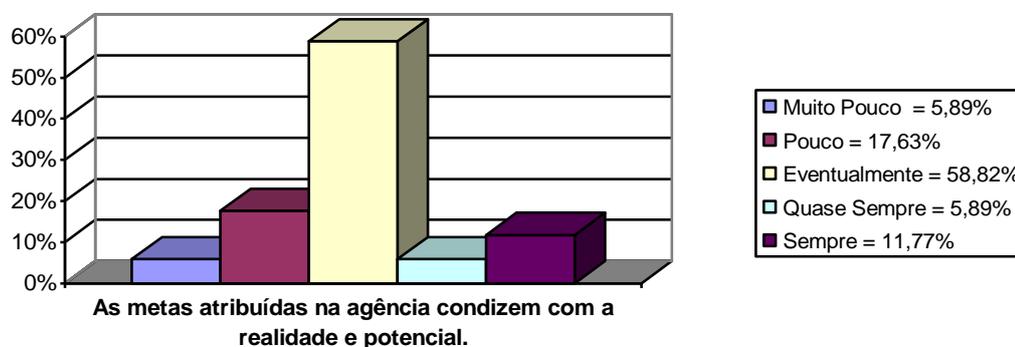


Gráfico 10: As metas atribuídas na agência condizem com a realidade e potencial.

Elaborado pelo autor/2007.

Nesta questão 5,89% concordam que as metas condizem **muito pouco** com sua realidade e potencial, enquanto que 17,63% concordam **pouco**; 58,82% disseram que **eventualmente**; 5,89% disseram que **quase sempre** e 11,77% **sempre**.

Segundo Almeida (2003, p. 30): os objetivos é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo geral: ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo.

Pelo resultado exposto no gráfico, verificou-se que a grande maioria dos entrevistados possui uma opinião mediana, quanto às metas. Entretanto, constata-se que o somatório daqueles que concordam pouco e muito pouco, sem mostrou superior aos que sempre concordam. O que demonstra que não há um consenso em relação aos objetivos e metas atribuídos às agências.

Por fim, foi verificado o nível de importância do planejamento estratégico para o Banco na opinião dos entrevistados, o que pode ser verificado por meio do gráfico 11 a seguir.

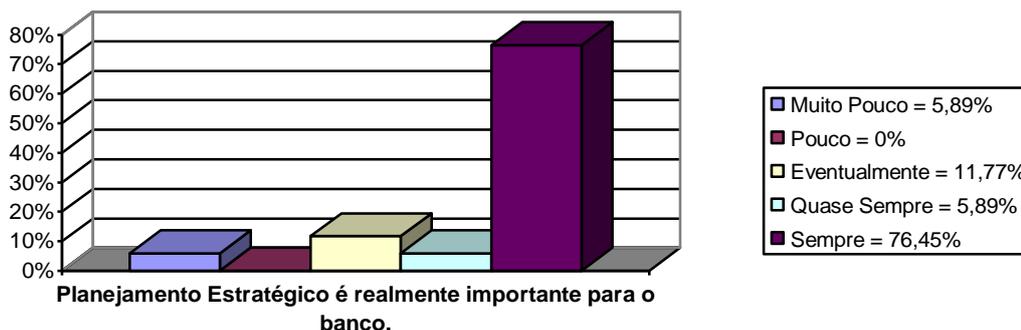


Gráfico 11: Planejamento Estratégico é realmente importante para o Banco.

Elaborado pelo autor/2007.

Aqui, 5,89% dos entrevistados concordam muito pouco quanto a importância do planejamento para o Banco, 11,77% disseram que eventualmente; 5,89% disseram que quase sempre e 76,45% sempre.

O planejamento estratégico como o “processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”. Este processo estabelece como a organização se relaciona com o ambiente, lida com os acontecimentos e probabilidades e resulta em um plano estratégico. Afirmam ainda que, o planejamento possui dois aspectos básicos e que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do apóiam-se em dois métodos, plano ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo à organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los. (STONER; FREEMAN, 1999).

Constatou-se neste último gráfico que a maioria absoluta dos entrevistados reconhecem a importância do Planejamento Estratégico para o Banco. Embora, muitos deles alegam desconhecer as estratégias do Banco, e também não adotarem mecanismos de planejamento, reconhecem a importância deste para a organização que trabalham.

11. CONCLUSÃO

Conforme debatido nos capítulos anteriores, pode-se ver que a competição entre as empresas vem tornando-se cada vez mais acirrada e no caso desta pesquisa, pode-se observar que se as agências bancárias quiserem sobreviver no mercado, precisa utilizar a melhor forma possível seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuar no mercado. Assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia no seu processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de seus serviços, frente as necessidade dos clientes, a análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, dos valores a serem oferecidos ao cliente, das vantagens a longo prazo, da lucratividade, entre outros aspectos.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativas que vem recendo maior número de críticas nos últimos anos, críticas estas, em sua maioria relacionada a alguns aspectos, como rigidez do processo, dificuldade na implementação de estratégias, imprevisibilidade quanto ao futuro, e ao fato de não representar um pensamento estratégico. No entanto pode-se dizer que as metodologias de planejamento estratégico possuem aspectos positivos e negativos. A turbulência ambiental de fato torna a previsão do ambiente uma tarefa difícil, mas o planejamento deve ser visto como uma ferramenta que, possibilitando reflexões e análises sobre os possíveis acontecimentos futuros, também propicia à empresa conhecer melhor o seu ambiente de atuação, preparar-se para mudanças e, se possível antecipar-se a estas.

O planejamento estratégico não deve ser visto como uma ferramenta que, por si só, garanta a melhor estratégia para a empresa, melhor utilização e desenvolvimento que pode auxiliá-la na identificação e operacionalização de estratégias em um processo flexível, presente em todos os níveis da organização.

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, com quase dois séculos de participação no mercado nacional. No entanto, como todas as empresas,

nos mais diversos segmentos, tiveram que realizar mudanças substanciais na sua forma de gerenciar e realizar suas atividades, para se adaptar às exigências do mercado.

Verificou-se que em toda a história do Banco do Brasil, ocorreram adaptações e adequações ao dinamismo do mercado. Mas, somente no início da década de 1980 começou a ter uma preocupação maior, por parte de seus dirigentes, com o planejamento estratégico.

O objetivo geral do trabalho consistiu em efetuar uma análise das estratégias do Banco do Brasil e os específicos em verificar sua eficiência, a conformidade com sua missão e seus efeitos junto aos funcionários. Tais objetivos foram perseguidos durante todo o processo de investigação, com base em fundamentação teórica e estudos de caso, realizado por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, nas agências do Banco do Brasil do Vale do São Patrício.

11.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que o Banco do Brasil apresenta uma estrutura formalmente organizada, dentro da qual se encontramos a unidade Estratégia e Organização, que coordena e instrumentaliza o processo de elaboração do Plano Estratégico, que deve ser observado pelas agências por meio do Acordo de Trabalho. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi plenamente atingido.

Analisando as informações obtidas, observou-se que o processo de elaboração do plano estratégico do Banco do Brasil é centralizado. A estratégia corporativa apresenta as aspirações do Banco do Brasil por um prazo de cinco anos e tem como base às expectativas e os cenários. Assim, o planejamento estratégico do BB é composto pelos seguintes documentos: Estratégia Corporativa – Orientação Geral de Negócios – ECBB-OGN, Plano de Investimentos Fixos, Plano Diretor, Orçamento Geral, Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho, compondo assim a chamada Arquitetura Estratégica da organização.

Na elaboração do plano estratégico, o Banco do Brasil observa os aspectos estruturais e sistêmicos. Porém, quando a agência se incumbiu de elaborar o plano operacional, os aspectos sistêmicos não são observados, por estarem relacionados com o nível estratégico do Banco.

Constatou-se que os funcionários do banco em sua maioria conhecem e identificam a importância do planejamento estratégico para a organização. Entretanto, apesar do reconhecimento da importância dessa ferramenta, observamos que em sua maioria os funcionários a utilizam apenas eventualmente.

Por se tratar de um estudo de caso, não se pode afirmar que nas demais agências do Banco do Brasil podem ser observados pontos levantados neste trabalho. Desse modo, as conclusões aqui apresentadas se restringem à agência pesquisada. Assim, ao fim do estudo, deixa-se como sugestão para o Banco do Brasil, em virtude dos resultados apresentados na análise dos questionários respondidos pelos funcionários, que a empresa dê continuidade ao estudo desenvolvido, procurando desenvolver treinamentos e uma melhor divulgação de suas estratégias para o seu corpo funcional.

Também fica como recomendação, em função da queda do desempenho das agências estudadas no capítulo III, que o Banco avalie as questões referentes à sua política de rodízio dos gerentes gerais das agências

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BALESTRIN, Alsones. A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates. **Revista Angrad**: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Rio de Janeiro, v. 5, 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 06 out. 2007.

BANCO DO BRASIL – **Certificação em investimentos**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2007. Apostila do curso Certificação em Investimentos, dirigido aos funcionários.

_____. **Excelência profissional**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2007. Apostila do curso Excelência Profissional, dirigido a funcionários.

_____. **Plano de investimentos fixos : manual**. Brasília: Diretoria de Estratégia e Organização, 2007.

_____. **Conhecendo o acordo de trabalho**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006. Apostila do curso Conhecendo o Acordo de Trabalho 2006, dirigido a funcionários.

_____. **Oficina gestão de valores**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006. Apostila do curso Gestão de Valores, dirigido aos funcionários.

_____- Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em: 14 out. 2007.

_____- Disponível em: <http://intranet.bb.com.br>. Acesso em: 23 out. 2007

_____- **LIC** (Livros de Instruções Codificadas). Disponível em: SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil). Acesso em 23 out 2007.

BASTOS, Cleverson; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em: 06 out. 2007

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

COHEN, Ernesto. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica, da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KAPLAN, Robert S. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard e prosperam no novo ambiente de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 3. ed. rev. ampl. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. v. 2.

MINAYO, Maria Cecília D. S. **O desafio do conhecimento**. 2. ed, São Paulo: Hucitec, 1996.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEPLAN – Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás. Disponível em: www.seplan.com.br. Acesso em: 11 nov. 2007.

Superintendência de Seguros Privados. Disponível em: http://www.susep.gov.br/menu/susep/apresentacao_susep.asp. Acesso em: 07 out. 2007.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1999.

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

TURNES, Osiris. Planejamento econômico de gráficos X e R para processos regenerativos e não regenerativos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.11, n.1, p.91-100, jan./abr. 2004.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de SÉRGIO LEMES RIBEIRO do curso de Pós-Graduação em Docência Universitária da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 26 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista – FACER
CRB/1- 1528

APÊNDICE A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O BANCO DO BRASIL NO VALE DO SÃO PATRÍCIO

Neste trabalho analisamos o contexto de seis agências do Banco do Brasil, localizadas mais ao centro do Vale do São Patrício, as quais são: Ceres, Itapuranga, Rubiataba, Itapaci, Uruana e Carmo do Rio Verde. Essa escolha se deu em função de que estas agências estão agrupadas num conjunto chamado de Rede Ceres, que nada mais é que um agrupamento utilizado no caso da necessidade de tomada de decisões colegiadas no tocante a grandes operações de crédito.

O Banco do Brasil consolidou sua presença na região a partir do ano de 1960, quando foi inaugurada a agência da cidade de Ceres, posteriormente no ano de 1964, seguiu-se a inauguração da agência de Itapuranga, em 1974 a de Rubiataba, em 1982 a de Itapaci e Carmo do Rio Verde e em 1984 a agência da cidade de Uruana.

A principal forma de atuação do Banco do Brasil na região se dá por meio de financiamentos agropecuários, isto se deve em função do perfil da região e principalmente por ser o Banco o agente do governo para as políticas agropecuárias, conforme mencionado na análise do Sistema Financeiro Nacional. Entretanto, nos últimos anos, em função do direcionamento estratégico adotado pela instituição, o Banco passou a ocupar uma posição de destaque em outros setores, como o crédito pessoal, comercial e industrial.

Assim, podemos comprovar a participação do BB na economia regional com relação aos outros bancos, analisando os dados do BACEN relativos ao sistema financeiros referentes a maio de 2007, conforme podemos ver na tabela abaixo:

Figura 13 – Comparativo do BB em relação aos demais bancos no Vale do São Patrício.

EMPRÉSTIMOS	TOTAL DOS BANCOS	OUTROS BANCOS	BANCO DO BRASIL	PORCENTAGEM DO BB COM O TOTAL
PESSOAL, COMERCIAL E INDUSTRIAL.	111.134.747,00	47.047.485,00	64.087.262,00	57,66%
RURAL	114.632.580,00	1.867.449,00	112.765.131,00	98,37%
OUTROS	14.175.475,00	13.994.191,00	181.284,00	1,27%
TOTAL EMPRESTADO	239.942.802,00	62.909.125,00	177.033.677,00	73,78%
CAPTAÇÃO	170.575.418,00	90.138.558,00	80.436.860,00	47,15%

Fonte: Adaptado do BACEN.

Conforme podemos verificar através da figura anterior o Banco do Brasil atua de forma relevante no fomento da região, uma vez que ele é responsável por 98,37% de todo o crédito rural aplicado na região e por 57,66% de todo o crédito destinado às pessoas físicas, ao comércio e a atividades industriais.

APÊNDICE B QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO BANCO DO BRASIL

Prezado Colega, este questionário foi elaborado como parte integrante de um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas pela FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, cujo objetivo é coletar dados de funcionários integrantes dos segmentos gerenciais das agências Banco do Brasil do Vale do São Patrício.

Importante: não é necessária nenhuma forma de identificação. As respostas fornecidas serão tratadas de forma estatística e não serão divulgadas, somente os resultados gerais serão divulgados.

Sua participação é muito importante e contribuirá grandemente para esta pesquisa, por isso conto com o seu empenho em responder o questionário.

Instruções de preenchimento do questionário:

As questões seguintes foram elaboradas para que você indique na coluna de conceitos, aqueles que você mais percebe durante o seu dia-dia de trabalho, circulando-os de acordo com a escala seguinte: 1 – muito pouco; 2 – pouco; 3 – eventualmente; 4 – quase sempre e 5 – sempre.

Dúvidas e questionamentos, falar com: Sérgio Lemes, Fone (62) 3361-1266.

1 – Você conhece a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil?

() SIM () NÃO

2 – Se sim, você acredita que a Estratégia do Banco está em conformidade com sua Missão? Justifique?

3 – Na sua visão a Estratégia Corporativa do Banco tem a mesma importância do Acordo de Trabalho?

4 – Segundo seus conhecimentos, das características abaixo, quais exercem maior influência no momento da realização de planejamento em sua agência. (classifique em ordem de importância de 1 a 5 cada alternativa, sendo 1 para as menos importantes e 5 para as que representam maior importância).

- () desconhecimento de técnica
- () falta de pessoal qualificado
- () falta de visão de longo prazo
- () imediatismo dos resultados
- () dificuldades em aceitar mudanças
- () falta de tempo e recursos

- dificuldades na identificação da missão
- dificuldades em avaliar ameaças
- visão subestimada da concorrência
- dificuldades em avaliar os pontos fracos
- dificuldades para definir metas e objetivos claros
- desconhecimento da estratégia atual
- falta de comprometimento dos funcionários

5 – Em sua opinião, o cumprimento das metas do Acordo de Trabalho colabora para que o Banco atinja os objetivos definidos em sua missão?

- SIM NÃO

6 – Em sua opinião as Estratégias do Banco contribuem para o desenvolvimento local?

- SIM NÃO

APÊNDICE C
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO BANCO DO BRASIL PARA GERENTE OPERACIONAL

Prezado Colega, este questionário foi elaborado como parte integrante de um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas pela FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, cujo objetivo é coletar dados de funcionários integrantes dos segmentos gerenciais das agências Banco do Brasil do Vale do São Patrício.

Importante: não é necessária nenhuma forma de identificação. As respostas fornecidas serão tratadas de forma estatística e não serão divulgadas, somente os resultados gerais serão divulgados.

Sua participação é muito importante e contribuirá grandemente para esta pesquisa, por isso conto com o seu empenho em responder o questionário.

Instruções de preenchimento do questionário:

As questões seguintes foram elaboradas para que você indique na coluna de conceitos, aqueles que você mais percebe durante o seu dia-dia de trabalho, circulando-os de acordo com a escala seguinte: 1 – muito pouco; 2 – pouco; 3 – eventualmente; 4 – quase sempre e 5 – sempre.

Dúvidas e questionamentos: Sérgio Lemes, Fone (62) 3361-1266.

Nº	QUESTÕES	CONCEITOS				
		1	2	3	4	5
1	Você conhece o significado das Estratégias Corporativas comumente desenvolvidas nas organizações.	1	2	3	4	5
2	Você conhece a importância das Estratégias comumente desenvolvidas nas organizações.	1	2	3	4	5
3	Você conhece a estratégia corporativa do Banco do Brasil	1	2	3	4	5
4	Durante o desenvolvimento de suas atividades na agência, você costuma elaborar e utilizar algum planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
5	As Estratégias do Banco contribuem de alguma forma com suas rotinas de trabalho.	1	2	3	4	5
6	Você acredita que os clientes de sua agência conseguem perceber de alguma forma, algum tipo de contribuição gerada pelo banco na comunidade.	1	2	3	4	5
7	Na sua visão, as metas do Banco contribuem de alguma forma para o desenvolvimento local.	1	2	3	4	5
8	Durante o desenvolvimento de seus trabalhos, você percebe alguma contribuição gerada em consequência das estratégias do Banco.	1	2	3	4	5
9	Você acredita que as metas do Banco vão ao encontro de sua Missão.	1	2	3	4	5
10	As metas atribuídas à sua unidade estão de acordo com a realidade e potencial locais.	1	2	3	4	5
11	Você acredita que o Planejamento Estratégico é realmente importante para o Banco.	1	2	3	4	5

APÊNDICE D
DADOS DO ALUNO

NOME: SÉRGIO LEMES RIBEIRO

NUMERO DA MATRICULA: 0308360302

ENDEREÇO: RUA JOAQUIM NUNES DE PAULA N 02 – JARDIM AMÉRICA

CIDADE: ITAPACI – GOIÁS

E-MAIL: lemes777@uol.com.br

TELEFONE RESIDENCIAL: (62) 3361-2888

EMPRESA: BANCO DO BRASIL S/A

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: ADMINISTRATIVA

RESPONSÁVEL: GRASIETE APARECIDA PACHECO DE ARAUJO RIBEIRO

CARGO/FUNÇÃO: GERENTE GERAL

ENDEREÇO: AV. FLORESTA N 122 - CENTRO

CIDADE: ITAPACI - GOIÁS

CNPJ: 00.000.000/0001-91

TELEFONE: (62) 3361-1266